



La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication

Nadège Gunia

► To cite this version:

Nadège Gunia. La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication. Gestion et management. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002. Français. <halshs-00008647>

HAL Id: halshs-00008647

<https://tel.archives-ouvertes.fr/halshs-00008647>

Submitted on 16 May 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ TOULOUSE I – SCIENCES SOCIALES

ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE L'ENTREPRISE

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI

(LIRHE – UMR CNRS N°5066)

La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises

Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par :

Nadège GUNIA

Le 22 avril 2002

Directeur de recherche : M. Pierre LOUART

Professeur à l'IAE de Lille - Université de Lille I

Rapporteurs :

M. Luc BOYER

Professeur à l'IAE de Caen – Université de Caen

M. Pierre-Xavier MESCHI

Professeur à l'Université d'Aix-Marseille II

Suffragants :

M. Claude PARAPONARIS

Maître de Conférence à l'Université d'Aix-Marseille II

M. Bruno SIRE

Professeur à l'Université de Toulouse I

RÉSUMÉ

Les changements organisationnels pourraient être caractérisés comme une constante faisant partie intégrante de la vie des entreprises tant celles-ci y sont confrontées à un moment ou à un autre.

Ces changements sont décrits de manière partielle (selon les variables étudiées) ou généralisable (selon les constats présentés) par de nombreux théoriciens.

L'objectif de cette recherche n'est pas de rester dans la lignée de travaux antérieurs, même si nous nous en inspirons largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe, tant en ce qui concerne les variables prises en considération (NTIC, aspects sociologiques des acteurs, etc.), qu'en ce qui concerne la méthodologie de recherche et le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit.

Ainsi, ce que met en exergue cette thèse, est le fait que les changements organisationnels et ceux de la fonction ressources humaines (considérée comme un sous-système organisationnel) sont imbriqués, qu'ils interagissent les uns avec les autres en raison d'une nécessaire cohérence entre ces deux ensembles.

Dans les bouleversements en cours, et notamment sous l'influence des nouvelles technologies, la FRH connaît de profondes transformations au niveau de son contenu, de sa structuration et de son positionnement.

Les constats présentés ici sont issus d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon composé d'environ 200 entreprises selon une approche longitudinale et qualitative, et s'inscrivant dans un cadre d'analyse triptyque fait de considérations systémiques, contextualistes et constructivistes.

MOTS CLÉS : Acteur, changement organisationnel, configuration, NTIC, organisation, ressources humaines, structure.

ABSTRACT : The organisational changes could be characterized as a constant forming integral part of the life of the organizations so much those are confronted there with one moment or another. These changes are described in a partial way (according to studied variables) or generally (according to the reports presented) by many theorists.

The purpose of this search is not to remain in the line of former work, even if we are inspired some largely, but rather to bring innovative elements to this complex phenomenon, so much with regard to the variables which are taken into account (NTIC, sociological aspects of the actors, etc), that what relates to the methodology of search and the framework in which it is presented.

Thus, which puts forward this thesis, is the fact that the organisational changes and those of the human resources function (regarded as an organisational subsystem) are imbricated, and they interact the ones with the others owing to a necessary coherence between these two sets.

In the upheavals in progress, and in particular under the influence of new technologies, the HRF knows deep transformations on the level of its contents, its structuring and its positioning.

The reports presented here are resulting of an empirical study undertaken close to a sample of 200 enterprises according to a longitudinal and qualitative approach, and analysed on a triptych framework made of systemics, contextualists and constructivists considerations.

KEY WORDS : Actor, organizational change, configuration, NTIC, organization, human resources, structure.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le phénomène des transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face les entreprises n'est pas nouveau, puisque le changement semble être une constante dans la vie de l'entreprise.

Ce phénomène a d'ailleurs attiré l'attention de nombreux chercheurs tout au long de ces dernières décennies (ces problématiques sont largement présentes dans les travaux d'auteurs tels que Louart (1995, 1996, 1999), Desreumaux (1992, 1996), ou Cornet (1995, 1996), et plus récemment Godelier (1998), Pluchart (1998), Morley (2000), Autissier et Wacheux (2000), etc.). Chacun prenant en compte des caractéristiques différentes pour l'appréhender, ils ont tous permis, à leur manière, de comprendre plus avant les variables déterminantes de cette tendance.

Plusieurs recherches ont fait apparaître des facteurs de contingence pouvant engendrer ou limiter les mouvements de configurations et reconfigurations organisationnelles (tels que la taille (Blau (1964), Pugh et alii.), Reilmann, Samuel et Mannheim, etc.), l'environnement (Mintzberg), la technologie (Woodward (1965), dont les travaux fondateurs ont été suivis par Reix (1990, 1999), Huber (1990), Huault (1997, 1998), Jacob et Ducharme (1995), etc.). D'autres ont permis d'établir un lien entre l'organisation en tant que système complexe, et l'ensemble de ses sous-systèmes (concernant l'organisation et la fonction ressources humaines, peuvent par exemple être cités les travaux de Cornet (1995, 1996) ou Chambrier (1996, 1997)).

En ce qui concerne la recherche en cours, il s'agit de faire le lien entre ces différents travaux, tout en apportant une contribution intéressante. En reliant, les aspects relatifs au changement organisationnel et fonctionnel sous l'influence du facteur technologique, et en appuyant notre réflexion sur les travaux des auteurs traditionnels en filiation avec les théories du changement (que ce soit ceux qui en observent les raisons ou en décrivent les processus : les approches systémiques, de la contingence ou des configurations, ou ceux qui fournissent des outils pour intervenir, tel que cela vient d'être précisé), mais aussi les auteurs récents qui utilisent ces modèles en relation avec la fonction ressources humaines en tant que sous-système organisationnel.

De manière plus précise, notre étude fait le lien avec les travaux antérieurs (qu'elle recense et dont elle tire les apports essentiels), tout en contribuant à l'interprétation des facteurs les plus récents d'un double changement :

- celui des organisations en rapport avec les nouvelles technologies d'information et de communication ;
- celui de la fonction ressources humaines au sein de ces organisations (en la considérant tantôt comme un acteur et un support des changements, tantôt comme un objet lui-même atteint, bousculé ou transformé par les mouvements structurels en cours).

Ainsi, l'objectif de la thèse est d'identifier les impacts que peuvent avoir les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) sur les évolutions organisationnelles et les transformations d'une fonction spécifique, à savoir la fonction ressources humaines (dans cette perspective, nous nous situons dans la lignée des travaux de De Blasis (1992), mais surtout des recherches menées plus récemment par Groleau (2000) et De Vaujany (2000)).

Une attention toute particulière est portée à cette fonction, car elle constitue l'essence même de l'existence et de la continuité organisationnelle, dans ce qu'elle a de mouvant et de plus statique (Louart a beaucoup travaillé sur ce thème).

Le choix porté sur l'analyse des NTIC sur les mouvements en cours est motivé par l'ampleur de leur développement dans la sphère organisationnelle.

Par ailleurs, de par leur nature structurante, ces technologies influencent la manière dont les entreprises agencent leur action, en termes de répartition des fonctions, de design organisationnel, etc.

Cependant, l'étude des relations entre les NTIC et les configurations organisationnelles constitue un projet d'une telle envergure qu'il conduit généralement les chercheurs à s'intéresser à des questions relativement ciblées. Certains traitent par exemple de leur impact sur l'autonomie du travail (Lallé (1999), Coulon (1999)) ; d'autres encore de leur influence sur le nombre de niveaux hiérarchiques (Reix (1990), Huault (1997), Pinsonneault et Kraemer (1997)) ; d'autres étudient plus spécifiquement les processus d'implantation des NTIC dans les organisations (Besson (1999), Chomienne (1999)).

Pour nous, il est important de s'attarder sur ce qu'elles peuvent provoquer dans l'organisation, puisqu'elles contribuent à modifier de nombreuses variables (Reix, Jacob et Ducharme, etc.), parmi lesquelles :

- le choix des activités externalisées ou internalisées ; dans ce sens, elles vont guider les arbitrages entre intégration organisationnelle et recours au marché ;
- la part des missions données aux domaines opérationnels et de celles réservées à la sphère organisationnelle ; c'est ici que va s'observer le degré de partage, de décentralisation et de déhiérarchisation de la fonction ;
- la configuration générale des entreprises et leur niveau d'adaptabilité.

En ce qui concerne cette configuration, pour la comprendre, il faut pouvoir connaître et analyser les facteurs qui en expliquent l'émergence, la maintenance ou l'évolution, et plus particulièrement :

- les acteurs internes et leurs comportements socio-politiques (du mode de gouvernance aux styles de management). C'est pourquoi une place privilégiée est accordée aux acteurs dans cette recherche, puisque leurs actions sont loin d'être neutres dans les processus de changement organisationnel.
- les effets contextuels (socio-économiques, réglementaires, etc.). Les configurations organisationnelles ne peuvent s'envisager indépendamment des environnements auxquels elles sont confrontées et dont elles dépendent.

- la nature et l'intensité de diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication, en mettant l'accent, sur leurs aspects techniques tout autant que sur les phases principales de transfert ou d'appropriation et leurs conséquences organisationnelles visibles.

En règle générale, les entreprises s'organisent de façon à stabiliser leur configuration d'action. En fonction du contexte et des objectifs qu'elles se donnent, elles adoptent une structuration fonctionnelle et en tirent des comportements stratégiques appropriés.

Chaque stabilisation s'inscrit dans une temporalité relative. Elle est perturbée par des remises en cause structurelles plus ou moins massives, accompagnées de processus de transformation. Et cette crise se résout peu à peu dans l'équilibre d'une nouvelle configuration.

Par ailleurs, les fonctions-clés de l'entreprise, parmi lesquelles la FRH, participent à cette évolution structuro-stratégique. Elles prennent des formes tantôt stabilisées, tantôt instables, suivant un processus temporel de changements à travers lesquels les missions, contenus et poids stratégique se transforment.

Dans ce contexte de transformation, que peut-on attendre de la fonction ressources humaines ? Attend-t-on les mêmes choses qu'auparavant ? Ce n'est pas si sûr.

Il est par conséquent normal que ce qui est demandé à cette fonction charnière se modifie. On parle d'ailleurs des nouvelles attributions de la FRH.

Dans les nouveaux rôles qui lui sont assignés (Peretti (1995), Guérin et Sire (1999), Guérin et Wils (1992), Fombonne, Godelier (1998)), il y a par exemple celui de DRH stratège, qui sous-entend que la DRH doit adopter une démarche et une vision stratégique dans l'élaboration de sa mission dans l'entreprise (Peyrolle et Biolley (1997)).

Relativement à la stratégie on peut par exemple se poser la question de savoir si la GRH doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise ou si elle doit conserver une autonomie interne, qui lui octroierait une place d'indépendance vis-à-vis de la stratégie globale de l'entreprise. Prenant tout de même en considération que la fonction est un sous-ensemble déterminé par l'organisation.

Ces questionnements font partie des fondements essentiels de la recherche, et pour y apporter des réponses pertinentes en rapport avec nos convictions, la thèse s'appuie sur des considérations épistémologiques particulières. A savoir :

- des considérations gestaltistes (ou systémiques), en concevant les entreprises comme des configurations complexes de composants (stratégies, structures, systèmes de contrôle, technologies, cultures, etc.) à l'évolution multiforme et composite (comme peuvent le retracer les travaux de Mèlèse (1979), suivi plus récemment par Le Moigne (1990), Bonami et alii. (1993), Dortier (2000), etc.).
- des considérations contextualistes, en insistant sur le rôle dynamique (co-créateur) des environnements de l'action (dans leurs aspects internes ou externes) (courant de la contingence). Les acteurs organisationnels se servent des contextes qui les entourent pour leurs réalisations. Ces derniers sont à leur tour partie prenante dans la création organisationnelle, en agissant comme ressources ou en ayant des effets structurants.

- des considérations constructivistes, en soulignant les aspects téléologiques de tout système d'action collective (voir les travaux de Weick (1979), Giddens (1987), et plus tard, ceux de Louart (1993, 1995), Brouwers et alii. (1997), etc.). Dans cette perspective, même si l'évolution des entreprises est largement déterminée par des facteurs objectifs, les effets de ceux-ci sont variables selon leur traitement subjectif qu'en font les décideurs. Le constructivisme décrit les organisations comme formées de participants qui s'accordent, en partie et momentanément, sur des schémas interprétatifs de la réalité. Ils ont tendance à ne retenir qu'une partie des faits disponibles, ceux qui sont les plus évidents pour eux et les mieux intégrables à leurs schémas.

Ce cadre théorique a par la suite été complété par d'autres considérations qui ont permis d'appréhender le phénomène analysé plus profondément.

L'hypothèse de base de la recherche est que les configurations observées ont une stabilisation structurelle relevant d'une adéquation aux objectifs et au contexte des organisations étudiées, mais aussi de certaines inerties fonctionnelles et institutionnelles.

De tels designs sont plus ou moins exposés à une double médiation des environnements et des jeux d'acteurs internes (selon des modes de coopérations ou de conflits correspondant à des divergences-accords de représentations et à des alliances-oppositions de pouvoirs).

En ce sens, les changements structurels peuvent être interprétés comme un processus de réadaptation à cause ou en dépit d'inerties organisationnelles, de pressions environnementales ou de jeux d'acteurs.

Chaque situation organisationnelle s'explique par des causalités partielles dont les effets provoquent tantôt des ajustements, tantôt des emballements ou des blocages. Les configurations observées en sont les conséquences. Elles font voir des continuités plus ou moins évolutives avec d'éventuelles périodes de crise suivies de stabilisations ou de transformations brutales.

Dans ces mouvements, les entités composant l'organisation ne seront pas épargnées, et c'est pour cela que l'étude tente d'appréhender les changements tant au niveau de l'organisation dans son ensemble qu'au niveau plus spécifique de la fonction.

Ainsi, une attention particulière sera portée à :

- la place de la fonction par rapport à l'ensemble des pratiques de GRH ; son emplacement dans l'organigramme, son poids réel dans l'organisation, ses missions particulières, sa structuration, son degré de centralisation, d'engagement ou de cohérence, etc. ;
- l'influence des évolutions organisationnelles sur la fonction ; avec un intérêt majeur porté à l'importance des changements liés aux NTIC, mais aussi aux pratiques d'organisation qui peuvent viser ou non à déhiérarchiser la fonction, à flexibiliser ou simplifier les structures, à transversaliser l'activité, et ensuite aux objectifs stratégiques.
- l'arbitrage entre les parties fonctionnelles et celles qui sont opérationnalisées, entre les parties conservées dans l'organisation et celles qui ont été confiées hors de la sphère organisationnelle.

Ceci pour mettre clairement en évidence que des changements profonds sont en cours au sein de la fonction ressources humaines, mais aussi pour montrer que les transformations des organisations ne sont pas neutres dans ces évolutions (nous nous trouvons ici dans la lignée des travaux de Commeiras (1997), Pichault (1996), Brouwers et alii, Louart, etc.). Et pour faire apparaître très distinctement, l'appui des NTIC dans ces changements.

Très clairement, l'objet de la recherche est de rappeler l'enjeu organisationnel dans un changement, à savoir l'effort pour retrouver un certain équilibre (entre projets, structures et modes de gestion), c'est-à-dire une relative stabilité de la configuration d'action en rapport avec les positionnements requis. Si les positionnements sont en partie contraints (par les environnements, les marchés, la concurrence, les pressions financières, les effets techniques), ils dépendent aussi des jeux politiques entre les acteurs (un positionnement est aussi un réseau d'influences et d'arbitrages politiques investissant le système organisationnel).

Mais l'intérêt est aussi de regarder la fonction RH dans ces processus. Cette fonction est un acteur collectif complexe dont on attend certaines choses. C'est aussi un objet en questions (remodelé dans ses objectifs, sa structure, la répartition de ses activités). Enfin, c'est une possibilité d'influence.

PREMIÈRE PARTIE

Modèles d'organisation et évolution des entreprises

CHAPITRE 1 – La structuration des organisations

**CHAPITRE 2 – Recherche d'une cohérence entre
FRH et organisation**

CHAPITRE 3 – Terminologie de la recherche

CHAPITRE 1. LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS

Les degrés de cohérence et de correspondance entre les caractéristiques internes de l'organisation, les modes de fonctionnement, les modes d'ajustement, les types d'environnements auxquels l'entreprise peut être soumise, lui permet de se configurer de manière spécifique.

Cet agencement va inéluctablement influencer ses choix en matière de management. C'est pourquoi, cette caractéristique intéresse tellement les chercheurs. Il est vrai que de nombreux théoriciens ont axé leurs travaux sur la recherche de déterminants influents sur le design organisationnel des entreprises, et ont proposé des typologies représentatives des tendances observables sur le terrain (les unes sont axées dans une perspective rationnelle (Perrow, 1961; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1986), les autres dans une perspective contingente (Weick, 1979; Woodward, 1965; Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1989; Galbraith, 1973) ou encore politique (Mintzberg 1982, 1986; Lawrence et Lorsch, 1989; Giddens, 1979; Pettigrew, 1985, 1987; Nizet et Pichault, 2000; Crozier, 1971).

Cependant, dans la majorité des cas, ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, dans le sens où elles sont en quelques sortes caricaturales. Les formes que prennent les entreprises ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature ; le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration.

Mais l'important est de permettre aux managers de parvenir à se positionner grâce aux tendances qui sont proposées par les différents auteurs.

Pour autant, les modes de configuration décrites ne peuvent servir de base sans être actualisés, car de larges mouvements sont en cours depuis quelques années, et il convient d'en définir les variables déterminantes, tout autant que les interactions entre ces différentes variables.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer le débat sur la notion de forme organisationnelle (section 1), de faire le point sur les évolutions organisationnelles en cours (section 2), et enfin de parvenir à établir un bref inventaire des différentes explications des variables entraînant des transformations structurelles (section 3).

SECTION 1. LA NOTION DE CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

Les concepts développés ici sont très importants pour la compréhension et l'analyse des organisations que nous voulons faire apparaître dans la thèse. Il est nécessaire, pour comprendre une organisation, d'interpréter à la fois sa configuration et son positionnement. Et ceci n'est pas possible sans le passage par les travaux de certains théoriciens qui explicitent fort utilement ces déterminants. Ainsi, il apparaît que positionnement et configuration sont deux dimensions clés dans le fonctionnement de toute organisation. Dimensions agissant réciproquement l'une sur l'autre.

Commençons dans un premier temps par éclairer le débat sur ce qu'il est entendu par configuration organisationnelle :

« La notion de configuration organisationnelle est corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques. [...] Les critiques souvent adressées à l'encontre des typologies configurationnelles ne peuvent faire oublier qu'elles ne représentent, le plus souvent que des idéaux-types, au sens weberien du terme, dont les descriptions sont exagérément nettes en vue d'en faire ressortir avec clarté les traits dans une optique pédagogique ».

Cette définition fournie par Pailot (1999)¹ montre que les entreprises doivent tenir compte de multiples éléments, à la fois internes et externes, pour se structurer efficacement. Par ailleurs, l'auteur souligne que dans la majorité des cas, ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, puisqu'elles n'en représentent que les caractéristiques principales.

Ces formes organisationnelles ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature, le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration.

1.1. Les contraintes à la structuration organisationnelle

Dans cette recherche, nous avons cherché à comprendre comment évoluent les grandes entreprises françaises. On cherche à connaître les changements organisationnels des fonctions traditionnelles, et les éléments fonctionnels (méthodes et organisation...) qu'il y a autour des fonctions de base.

Actuellement, pour différentes raisons, sont observés de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation.

Ces tendances nous poussent à nous interroger sur la nature des aspects du modèle organisationnel, et sur la manière dont se construit le design organisationnel.

Il semble qu'il existe deux contraintes à la structuration de la forme de l'entreprise :

- la contrainte interne, développée par Mintzberg : comment les entreprises s'organisent ?
- la contrainte externe, développée par Porter: comment les entreprises se positionnent ?

En effet, les travaux de Mintzberg sont incontournables dès lors que le phénomène de structuration organisationnelle est abordé, car comme le soulignent Bonami et alii. (1993)²,

¹ Pailot P. (1999), « Configuration organisationnelle », *Encyclopédie de la gestion et du management*, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz – Sirey, Pp.173-174.

² Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De boeck Université.

« Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel ».

En fait, Mintzberg s'attarde sur les configurations organisationnelles en s'intéressant à la manière dont les entreprises s'organisent (en interne).

De son côté, Porter s'intéresse davantage à la manière dont les entreprises se positionnent en réponse à l'environnement auquel elles doivent faire face. Son approche se caractérise plus dans une optique externe.

L'intérêt de notre travail dans cette partie, est d'observer, grâce aux travaux de ces deux auteurs, la forme que prend l'organisation au regard de ces deux contraintes (configuration, positionnement), sachant que certains facteurs sont stables et d'autres flexibles.

La volonté affichée de cette démarche est d'arriver à la compréhension du phénomène de configuration – positionnement de l'organisation, tout en parvenant efficacement à la transposition aux entités fonctionnelles de l'entreprise.

Ce faisant nous privilégions d'emblée, l'optique considérant la fonction comme une organisation dans l'organisation. Mais nous reviendrons sur ces considérations un peu plus tard.

1.2. La construction du design organisationnel selon Mintzberg

A partir d'importants travaux de synthèse, Mintzberg³ tente d'identifier les différentes configurations organisationnelles qui peuvent coexister, leurs dynamiques et les transformations auxquelles les organisations peuvent être confrontées tout au long de leur parcours⁴. Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982), il propose une typologie originale des formes organisationnelles, dans laquelle il identifie cinq configurations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie.

Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une des cinq catégories fondamentales :

L'organisation à structure simple présente seulement un dispositif centralisé caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur. La hiérarchie est réduite et le contrôle est exercé par un directeur-général souverain. C'est le type même de l'organisation qui suscite et bénéficie d'une grande fidélité de la part du personnel.

La bureaucratie mécaniste doit sa force à ce que Mintzberg appelle sa « technostucture ». Elle est mieux adaptée à la production de masse et se caractérise par l'existence de plusieurs

³ Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation. Mintzberg H., (1983), *Structures in fives : designing effective organizations*.

⁴ Leicham G.L. (1997), *Evolutions contemporaines de l'organisation du travail et rationalisations de la production, Le cas du Juste à Temps en France*, Thèse de Doctorat, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne.

strates de direction et des procédures formalisées. Elle a tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.

La bureaucratie professionnelle se fonde moins sur la hiérarchie que sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que dans un cadre de bureaucratie mécaniste. Toutefois, les échelons de direction sont moins clairement marqués.

L'adhocratie se rencontre plus fréquemment dans les industries de pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Cette structure se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.

Il reconnaît encore deux sous-ensembles de l'adhocratie : l'adhocratie opérationnelle (une unité de création opérant dans un marché concurrentiel comme par exemple une agence de publicité ou éditeur de logiciels) et l'adhocratie administrative (où l'activité peut être tournée vers la recherche comme par exemple la NASA).

Il argumente en précisant que :

« Si les modèles de Structure Simple, et de Bureaucratie Mécaniste étaient d'hier, et si ceux de Bureaucratie Professionnelle et de Structures en Départements sont d'aujourd'hui, alors la structure de type Adhocratie est à l'évidence celle de demain ».

Il n'élimine pas pour autant la perspective d'évolutions ultérieures de la structure, en fonction des diverses influences qu'elle pourrait subir. Pour l'avenir, il annonce d'ailleurs deux nouvelles structures: la **structure missionnaire** et la **structure politique**.

Une thèse centrale se dégage de cette approche théorique et souligne que toute organisation peut être analysée comme une forme plus ou moins proche de ces différents pôles. En d'autres termes, toute forme organisationnelle concrète se situe nécessairement à l'intérieur de ces configurations.

Son travail est construit sur la base d'une double dialectique :

- la première est fondée sur l'opposition entre une double exigence : celle de la division des activités et celle de la coordination ;
- la seconde marque l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents qui conditionnent mutuellement la formation des organisations.

Par ailleurs, il part de l'hypothèse selon laquelle il existerait cinq principes de coordination qui garantissent la cohésion entre des activités différenciées :

- **la supervision directe** : une seule personne répartit et contrôle le travail ;
- **la standardisation des procédés** : le contenu du travail est programmé ou spécifié ;
- **la standardisation des résultats** : le produit ou les performances sont prédéfinis ;

- **la standardisation des qualifications** : la formation est spécifiée ;
- **l'ajustement mutuel** : la communication informelle assure la coordination du travail.

C'est ensuite, sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique du travail qui se trouvent au fondement des caractéristiques de la division du travail, que se porte l'attention de l'auteur lorsqu'il distingue ainsi cinq éléments communs aux cinq structures organisationnelles de base :

- **le sommet stratégique**, constitué par les cadres supérieurs (particulièrement marqué dans la structure simple).
- **la technostucture** composée de personnages clés dans les domaines des finances, de la formation, du personnel, de la planification et de la production (évident dans la bureaucratie mécaniste).
- **le noyau actif**, c'est-à-dire ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation.
- **l'axe médian**, composé par les cadres dirigeants dont la vocation est de relier le « sommet » au « noyau » (élément le plus important dans la structure en départements).
- **le personnel de soutien**, qui concerne notamment le service du personnel, le département Recherche et Développement, les relations publiques...(bien qu'important dans une entreprise industrielle, son rôle est encore plus essentiel dans une structure du type adhocratie).

Par la suite, Mintzberg analyse le fonctionnement des organisations. La coordination et la division du travail imposent l'existence de liens entre chacune de ses parties. L'auteur distingue ainsi cinq types de flux :

- le **flux d'autorité formelle** représenté par l'organigramme de l'organisation ;
- le **système de flux régulés** qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle, et les informations fonctionnelles ;
- le **système de communication informelle** constitué de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis ;
- le **système de constellation des travaux** défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- le **système de processus de décision ad hoc** caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

Au terme de cette première analyse, Mintzberg considère le fonctionnement de l'organisation comme un système complexe et entreprend une seconde phase d'analyse portant sur les facteurs déterminants de la formation des organisations. Il identifie en premier lieu les facteurs susceptibles d'être mobilisés pour maîtriser les activités de ses membres, c'est-à-dire pour stabiliser leurs comportements suivant les buts de l'organisation.

En fait, une fois les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise bien identifiées et appropriées, il souhaite comprendre comment elles peuvent se construire et connaître les facteurs qui influencent cette construction et qui expliquent pourquoi toutes les entreprises ne sont pas identiques.

Pour cela, neuf paramètres de conception sont distingués : la spécialisation du travail, la formalisation des comportements, la formation et la socialisation, le regroupement des postes de travail en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison entre les postes et les unités, le système de prise de décision. Et quatre facteurs de contingence sont définis : l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

La synthèse finale permet de spécifier chacune des formes « idéal-typiques » des organisations suivant les configurations particulières des liens systémiques analysés⁵. Cependant le nombre des liens possibles étant trop important pour être cohérent et pertinent, une réduction du nombre de configuration a été opérée.

La première concerne la structure des organisations. Elles sont soumises à un ensemble des forces sous-tendues par l'action spécifique de chacun de ses éléments, chacun privilégiant le principe de coordination qui lui assure le plus grand contrôle de ses activités. Dès lors, la correspondance entre les cinq principes de coordination, les cinq éléments de l'organisation et les cinq types de décentralisation du système de prise de décision trouvent une articulation logique qui assure la cohésion interne de chacune des cinq configurations organisationnelles.

Par ailleurs, la confrontation entre paramètres de conception et facteurs de contingence lui permet de prolonger le système de liens logiques qui garantissent un équilibre dynamique entre la stabilisation des comportements à travers la spécification des paramètres de conception et les situations différenciées dans lesquelles elles s'inscrivent et sur lesquelles elles agissent. Ces liens logiques trouvent ici leur justification, non dans le comportement des membres de l'organisation, mais dans les conditions de son efficacité⁶.

Mintzberg va enrichir sa typologie à partir d'une analyse plus approfondie de l'un des facteurs de contingence; celui du pouvoir. C'est alors qu'il va distinguer les deux configurations que nous avons citées précédemment : la configuration politique et la configuration missionnaire⁷.

L'organisation politique est caractérisée par le développement de pouvoirs « illégitimes ». Lorsque l'entreprise est incapable de s'installer dans un système de pouvoir stable, qu'elle ne présente aucune caractéristique dominante, des conflits s'élèvent, échappent éventuellement à

⁵ « De combien de configurations avons-nous besoin pour décrire toutes les structures organisationnelles? Les mathématiciens nous disent que p éléments qui peuvent prendre n formes différentes permettent d'élaborer p^n combinaisons. Avec nos neuf paramètres de conception, le nombre qu'on obtient est assez grand. Cependant, le monde ne fonctionne pas comme cela. Il est ordonné, mais d'une façon beaucoup plus profonde : il y a un sens d'union ou d'harmonie qui se dégage du regroupement naturel des éléments, qu'il s'agisse des étoiles, des fourmis ou des caractéristiques des organisations. Il nous a paru suffisant en fait de considérer cinq configurations structurelles. Elles se sont présentées plusieurs fois dans notre recherche; ce sont celles qui sont le plus fréquemment décrites dans la littérature en théorie des organisations », Mintzberg, 1982, pp.268.

⁵ « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence », Mintzberg, 1982, pp.209.

⁵ D'après Mintzberg (1989), cité par Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial.

⁶ « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence », Mintzberg, 1982, pp.209.

⁷ D'après Mintzberg (1989), cité par Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial.

tout contrôle et conduisent à cette forme d'entreprise politique, caractérisée par le fait que chacun tire de son côté. Certaines entreprises ne sont politiques que temporairement, notamment dans les périodes de transformation difficile, d'autres le sont de façon plus permanente.

En opposition à cette précédente configuration, l'organisation missionnaire est caractérisée par l'harmonie des croyances et des valeurs de ses membres qui assure son unité. Ses membres sont enclins à défendre non plus des intérêts personnels, mais bien des intérêts communs à l'organisation. Chacun peut avoir au sein de l'organisation une grande liberté d'agir, ce qui indique une forme presque pure de décentralisation.

Pour résumer l'approche de Mintzberg, on peut dire que pour comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie, il étudie :

- la façon dont elles se structurent. Puisque la structure est à la base de nombreux questionnements relatifs aux organisations.
- les facteurs de contingence, le système de buts et de pouvoir. En fonction de variables déterminantes — la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir — il définit cinq configurations. Chaque organisation relève donc d'une de ces configurations ou de combinaisons d'entre elles. Elles sont alors hybrides.

Au fil de ses ouvrages, Mintzberg fait référence à des traditions théoriques différentes :

- la **théorie rationaliste** pour laquelle l'organisation est la résultante d'un certain nombre de choix managériaux; c'est l'équipe dirigeante qui réalise le design des organisations ;
- la **tradition contingente**, qui veut que le fonctionnement des organisations soit largement conditionné par le contexte dans lequel elles évoluent ;
- la **tradition politique**, qui montre comment l'organisation résulte avant tout des jeux de pouvoir et rapports de force en son sein.

Les acteurs construisent le contexte organisationnel, et ensuite, ces structures, ces contextes deviennent à leur tour contraintes pour l'action des acteurs.

Le détour par les travaux de Mintzberg nous semblait inévitable dans le sens où c'est certainement l'auteur qui s'est intéressé le plus profondément aux structures organisationnelles.

L'objet de notre recherche n'aurait pas été correctement traité sans le recours à ces références occupant une place décisive dans ce champ de recherche.

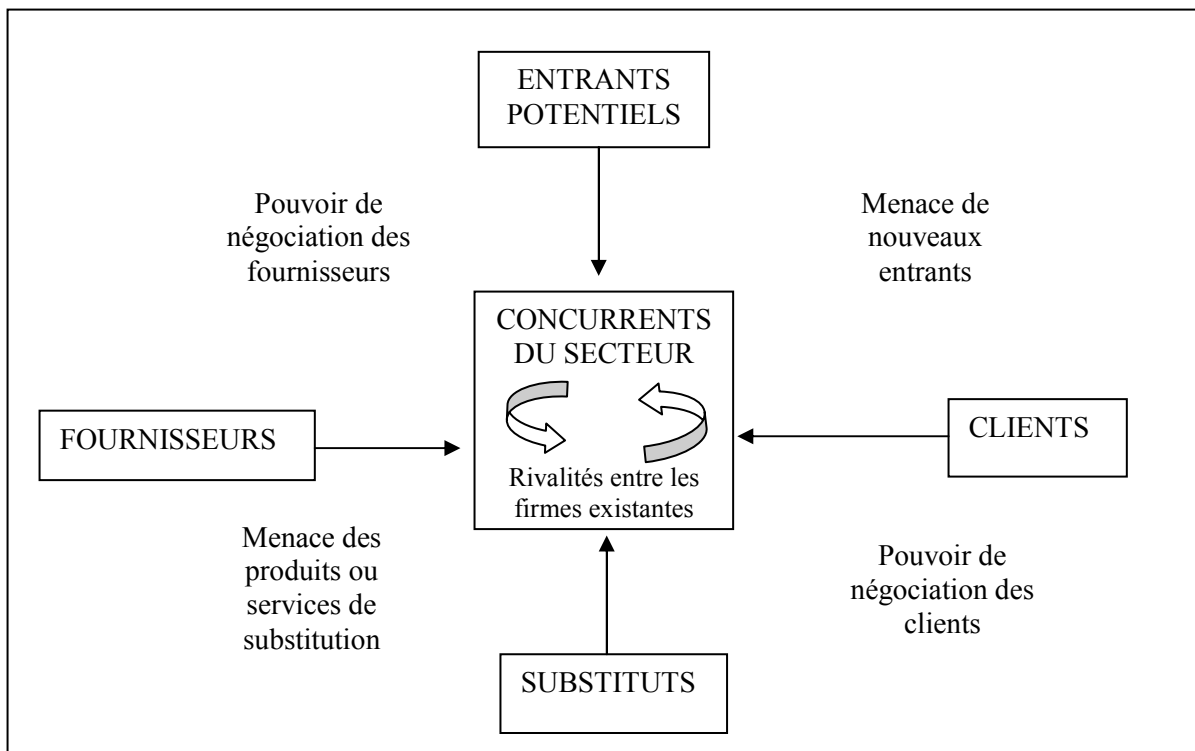
1.3. Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur selon Porter

Porter est l'un des premiers à envisager la stratégie d'entreprise en termes de marché plutôt que comme un concept théorique s'appliquant à différentes fonctions dans une organisation.

Il identifie ainsi, à l'attention des dirigeants qui cherchent à analyser la situation concurrentielle de leur entreprise, cinq facteurs qui régissent la compétition :

- la rivalité existant entre les entreprises.
- la menace de nouveaux intervenants sur un marché.
- la menace de services et de produits de remplacement.
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- le pouvoir de négociation des clients.

Figure 1. Matrice de Porter



Cette figure fait apparaître cinq paramètres principaux qui conditionnent aujourd'hui l'avenir d'une entreprise qui aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter. Elle devra ensuite, si elle en a les moyens et la volonté, mettre en œuvre un dispositif permettant d'en surveiller l'évolution en permanence.

A partir de là, il définit cinq types génériques d'entreprises (ou environnements structurels) : dispersé, naissant, mature, en déclin et d'envergure internationale.

Pour lui, une firme peut posséder deux types d'avantage concurrentiel : par les coûts ou par différenciation.

« L'avantage concurrentiel permet soit d'offrir une valeur comparable plus efficacement que les concurrents (domination par les coûts réduits), soit d'exercer des activités à un coût comparable mais d'une manière exclusive qui crée plus de valeur que les concurrents et implique donc une différence de prix (la différenciation). »

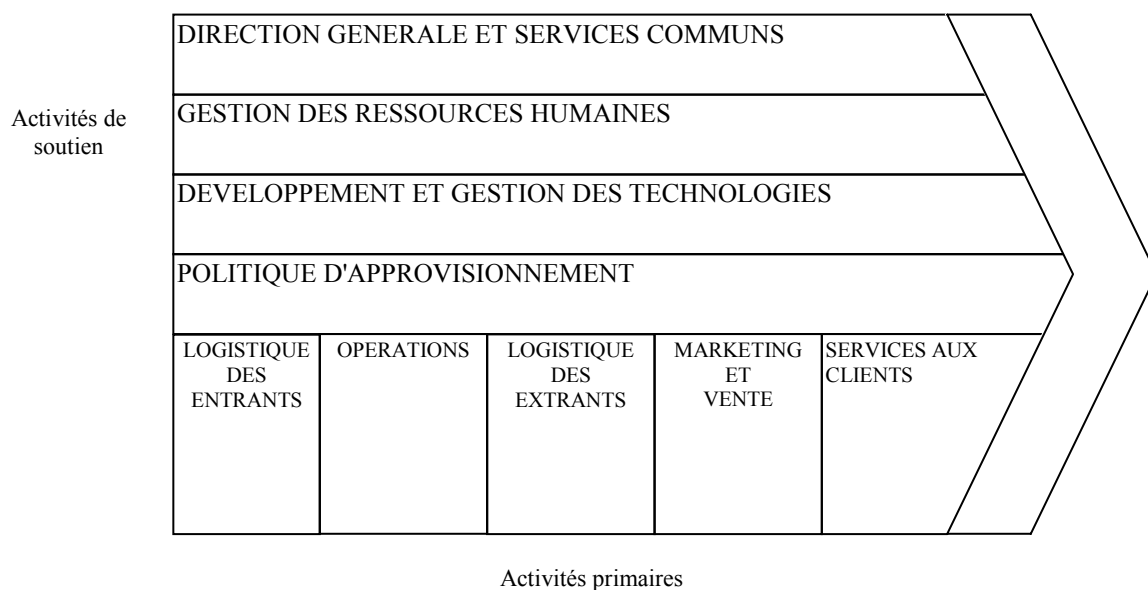
L'une des méthodes préférées de Porter pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise est d'analyser sa "chaîne de valeur", c'est à dire l'ensemble de ses activités et de leurs interactions. L'examen de ces éléments permet de trouver l'origine et l'influence des coûts, et de découvrir les sources existantes et potentielles de différenciation.

« Une entreprise obtient un avantage concurrentiel si elle exerce des activités stratégiquement importantes à moindres coûts ou mieux que ses concurrents ».

L'étendue de ses activités que Porter appelle « *champ concurrentiel* », peut avoir un fort impact sur l'avantage recherché.

Ainsi un champ étroit (impliquant une stratégie de concentration) peut permettre de créer un avantage concurrentiel offrant ainsi la possibilité d'organiser une chaîne de valeur sur mesure, alors qu'un champ plus large peut permettre à l'entreprise de renforcer son avantage concurrentiel en exploitant les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments, secteurs ou régions géographiques.

Figure 2. Chaîne de valeur de Porter



Sa théorie de la chaîne de valeur fournit un cadre général d'analyse stratégique des activités de l'entreprise et d'évaluation du coût de chacune d'entre elles, tout en permettant de connaître l'utilité d'une éventuelle différenciation entre les diverses activités.

Le profit d'une entreprise correspond à l'écart constaté entre, d'une part, la valeur de ses activités (c'est à dire le prix que les acheteurs sont disposés à payer pour ses produits ou ses services) et d'autre part le coût de ses activités, tandis que la notion de chaîne de valeur permet d'analyser rigoureusement ce qui fait la valeur pour l'acheteur (donc ce qui le conduit

à accepter de payer un prix supérieur à la normale ou encore à abandonner un produit ou un service au profit d'un autre).

La stratégie d'une entreprise correspond donc à une configuration cohérente de ses activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport aux concurrents.

Porter montre ainsi comment ce concept de chaîne de valeur peut servir d'instrument privilégié pour diagnostiquer l'avantage concurrentiel. Il décrit la façon de décomposer les activités de la firme qui sont primordiales pour cet avantage et identifie les liaisons entre elles.

L'auteur explicite également l'influence du champ de lutte choisi à la fois sur la chaîne de valeur et sur sa composition.

Il décrit la façon dont une firme peut acquérir un avantage durable par les coûts et montre comment se servir de la chaîne de valeur pour comprendre la structure des coûts et ses implications stratégiques. Ceci n'est pas seulement indispensable pour améliorer une éventuelle stratégie par les coûts, mais aussi pour mettre en lumière les coûts dus à la différenciation.

Porter explique ensuite comment une firme peut se démarquer de ses concurrents en précisant que la chaîne de valeur offre un moyen d'identifier les différentes sources de différenciation et les facteurs essentiels qui la commandent.

La chaîne de valeur du client permet de comprendre l'assise de la différenciation (c'est à dire la création d'une valeur supplémentaire pour le client en lui permettant soit de diminuer le coût qu'il supporte, soit d'améliorer la performance qu'il reçoit).

Mais il faut bien noter que la différenciation s'obtient non seulement par une caractéristique unique de la firme dans la création de valeur pour le client, mais aussi par sa capacité à la lui signaler.

Relativement à l'importance de la technologie, l'auteur explore les liens entre technologie et avantage concurrentiel. Pour lui, la technologie intervient de façon diffuse dans la chaîne de valeur et exerce une influence puissante dans la détermination de l'avantage concurrentiel (aussi bien celui obtenu par les coûts que celui obtenu par différenciation).

Il montre comment le progrès technologique peut influencer à la fois sur l'avantage concurrentiel et sur la structure du secteur. Il décrit par ailleurs les valeurs qui modèlent le cheminement du progrès technologique. Puis, il expose la manière dont une firme peut choisir une stratégie technologique pour améliorer son avantage concurrentiel, et notamment le fait de savoir s'il est préférable d'être un leader technologique ou plutôt de recourir à l'achat de licences.

Dès le début des années 80, Porter, en étudiant les entreprises mondiales, constatait qu'au fond une entreprise n'avait que deux grandes stratégies possibles : faible coût ou produit différencié. Il constatait que, souvent, les entreprises hésitaient entre ces deux stratégies et s'engluaient dans le mode intermédiaire du « *in-between* ».

Dans ses ouvrages plus récents, il complète son analyse et souligne que face à une concurrence exacerbée, l'entreprise doit se créer de nouvelles défenses. C'est alors qu'il développe le concept d'entreprise étendue.

En effet, en sus des concurrents traditionnels, on peut voir arriver de nouveaux produits innovants, de nouveaux concurrents inconnus, de façon assez soudaine. Par ailleurs, des produits de substitution, souvent moins coûteux, peuvent venir concurrencer brusquement les produits de l'entreprise.

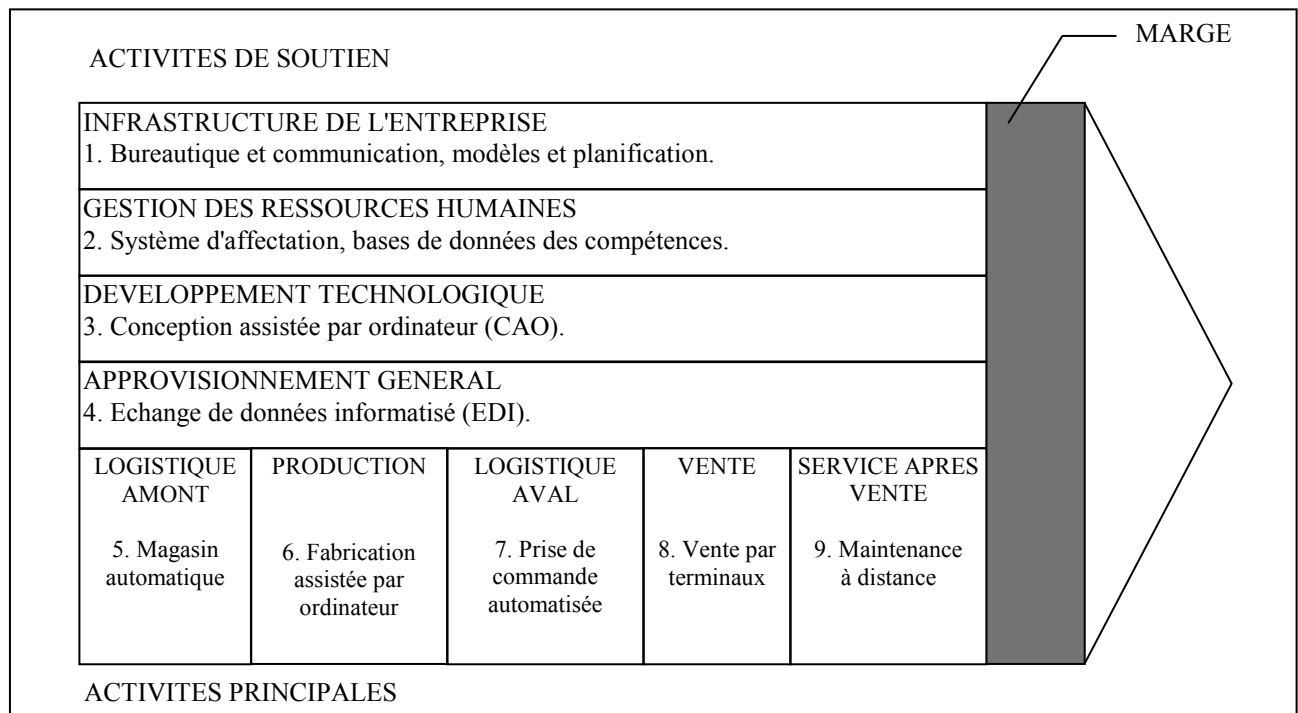
Or, une entreprise, pour fonctionner, a besoin de fournisseurs, de sous-traitants en amont et de clients en aval.

Resserrer les liens avec ses partenaires, fournisseurs et clients, constitue une protection nécessaire contre les nouveaux arrivants sur le marché et les produits de substitution. Cette capitalisation volontaire sur les liens clients-fournisseurs peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.

Cela amène souvent les entreprises, au lieu de rechercher les technologies qui servent leurs stratégies, à faire la démarche novatrice inverse, étudiant les technologies disponibles (bornes interactives, réseaux, cartes à microprocesseur) et s'inventent de nouvelles stratégies basées sur ces technologies.

En 1985, Porter et Millar⁸ proposent une chaîne de valeur liée aux NTIC et représentée comme suit :

Figure 3. Chaîne de valeur liée aux NTIC de Porter et Millar

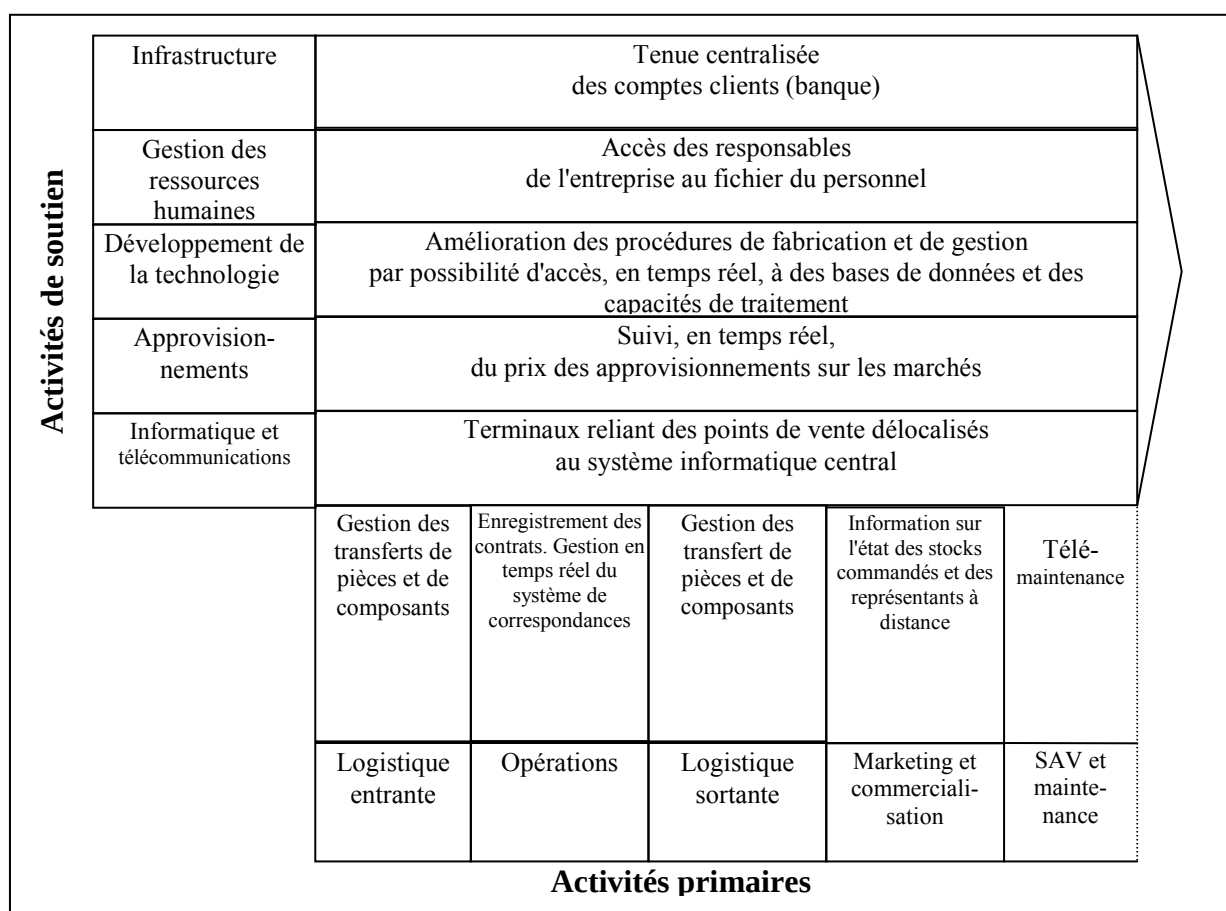


⁸ Porter M., Millar V. (1985), « How information gives you competitive advantage », Harvard Business Review, Vol.63, n°4, avril.

La technologie modifie les conditions de coûts, crée de nouvelles synergies, permet de mieux se coordonner avec les clients et les fournisseurs.

Roux et Soulié (1997)⁹ pensent que l'importance prise par les NTIC permet d'en faire une nouvelle activité de soutien et définissent la chaîne de valeur suivante :

Figure 4. Chaîne de valeur liée aux NTIC de Roux et Soulié



L'introduction et le développement des NTIC contribuent à modifier le processus de création de valeur, à réduire la contrainte de localisation et à transformer les relations avec les clients et les fournisseurs.

Les NTIC influencent par conséquent la stratégie de l'entreprise. Cependant, au-delà de la seule stratégie. Elles influencent également l'organisation.

⁹ Roux D., Soulié D. (1997), « Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica.

CONCLUSION

Avec les deux approches développées précédemment, les contraintes auxquelles sont soumises les entreprises en matière de choix organisationnels relativement au positionnement et à la configuration sont plus claires.

Les entreprises doivent faire face à la fois à des variables internes et externes et c'est ce qui leur autorisera un agencement spécifique autant entre les membres internes qu'avec le recours à l'extérieur. Il est possible de faire référence ici aux travaux de Mintzberg (1982) repris par Nizet et Pichault (2001) qui identifient très clairement l'interaction de ces variables au travers d'exemples précis. Le premier exemple que l'on peut prendre est celui de l'hétérogénéité du marché des universités et des hôpitaux auprès de qui les demandes qui leur sont adressées sont multiples. La différenciation horizontale y est donc assez forte, de multiples services spécialisés sont juxtaposés les uns aux autres. Pourtant, ces organisations sont dans un environnement relativement stable favorisant la tendance à la standardisation. Les demandes qui leur sont adressées sont largement prévisibles et en conséquence, il est possible d'y apporter des solutions toutes faites, élaborées à l'avance.

Un second exemple peut être celui des entreprises de biotechnologie qui œuvrent dans un secteur à haut risque, et qui sont obligées de se soumettre à une réglementation très précise. En revanche, une entreprise pénétrant sur un marché très peu réglementé risque de se trouver systématiquement confrontée à des événements imprévisibles. Dans les deux cas, les modes de management et les modalités de configuration en seront fortement affectés.

Ces exemples fournis à titre indicatif montrent bien le lien étroit existant entre positionnement et configuration.

Cette configuration particulière et contextualisée peut être applicable autant au niveau de l'organisation dans son ensemble qu'au niveau des fonctions qui la composent. Ainsi, une fonction pourra s'agencer en fonction de ses membres mais également en fonction de la stratégie qu'elle développe.

La fonction est soumise à des exigences internes qui vont la contraindre dans ses choix de configuration, mais elle est également confrontée à un environnement externe, qui peut être à la fois représenté par l'organisation et le contexte extérieur de celle-ci.

L'objet de notre recherche est de comprendre comment et pourquoi se modifient les entreprises, avec un zoom privilégiant la fonction ressources humaines dans ces évolutions, en gardant en point de mire l'implantation et le développement des NTIC. Sans défendre un quelconque déterminisme technologique, nous resterons attentifs aux enjeux représentés par ces technologies. Et notre analyse sera basée, tant au niveau local que global, sur les contraintes à la structuration constituées par les aspects positionnement-configuration-contenu.

Qu'il s'agisse de Mintzberg identifiant les facteurs de contingence ou Porter reliant technologie et avantage concurrentiel, on voit bien là que le recours à ces deux théoriciens se justifie pleinement dans la démarche de recherche pour montrer l'importance de la technologie sur la configuration et le positionnement des organisations.

Effectivement, les travaux sur lesquels nous appuyons nos réflexions premières font clairement apparaître que les NTIC influencent la stratégie de l'entreprise mais aussi sa structuration.

Quoi qu'il en soit, il est indispensable de rappeler à cette étape de la recherche que malgré les propositions faites par les différents théoriciens, il est extrêmement rare de retrouver des configurations strictement identiques à celles identifiées dans la littérature. Le plus souvent, ce sont des formes hybrides ou dérivées qui sont plus facilement observables.

Et il convient ici de souligner qu'on ne peut interpréter une configuration (toujours entachée de réel) sans voir si elle est pertinente ou non par rapport à un positionnement (lui-même plus compliqué que dans les idéaux-types habituellement proposés).

C'est pourquoi, il convient de comprendre à quel stade précis se trouve une organisation, principalement lorsque est observée une forme hybride dominante. Il faut penser qu'il s'agit probablement d'une organisation transitant d'une configuration à une autre (sous l'influence de différents facteurs) ; ceci débouchant sur la problématique du changement organisationnel, qui va être abordée dans la section qui va suivre.

Dans cette section, nous allons faire apparaître les changements majeurs observés dans les entreprises, faisant par là-même émerger les facteurs engendrant ces évolutions.

Compte tenu des résistances multiples à faire évoluer la configuration ou le positionnement, les changements viennent souvent des impacts technologiques ou réglementaires, dont les perturbations obligent à repenser l'articulation configuration – positionnement, soit en ajustant l'un à l'autre, soit en modifiant la configuration (au point parfois de la flexibiliser, de la rendre plus réactive à d'autres changements probables), soit en se déplaçant dans les zones stratégiques (mouvement de positionnement).

SECTION 2. DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE À LA NFO

« Le concept de forme organisationnelle désigne les caractéristiques d'une organisation qui l'identifient comme une unité distincte et, dans le même temps, permettent de la considérer comme faisant partie d'un groupe d'organisations similaires »¹⁰.

Comme nous l'avons souligné précédemment, un certain nombre de caractéristiques ont été retenues par les chercheurs pour identifier les formes organisationnelles.

Certains auteurs prennent en considération les caractéristiques liées à l'environnement, d'autres s'intéressent davantage aux caractéristiques relatives à l'agencement interne de l'organisation. Ces deux approches se complètent pour construire une forme d'organisation qui permettra d'identifier les entreprises selon leur contexte interne et externe. Selon Mintzberg (1990)¹¹, il est possible de combiner de différentes manières ces caractéristiques:

La **convergence** correspond à une hypothèse de « *one best way* » avec une seule façon de concevoir une forme d'organisation.

¹⁰ Romanelli E. (1991), « The evolution of new organisational forms », *Annual Review of Sociology*, vol.17, pp.79-103, in Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

¹¹ Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.

La **congruence** (« *it all depend* »). Il s'agit d'une approche contingente qui recherche une cohérence externe entre la forme et l'environnement.

La **configuration** (« *getting it all together* ») mêle la nécessité d'une cohérence externe et d'une cohérence interne pour mettre en place une configuration efficace.

La **création** (« *understand your inner nature* ») qui consiste pour l'entreprise à se configurer à partir d'une combinaison inédite de caractéristiques¹².

C'est pourquoi, il importe de s'intéresser à présent à ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO), en opposition à des formes plus traditionnelles.

2.1. Les caractéristiques des formes d'organisation traditionnelles

Généralement, dans les formes traditionnelles d'organisation, il y a une répartition des tâches et des devoirs générant une notion de hiérarchie et un type de rapport d'autorité destiné à garantir l'équilibre du système. De manière plus ou moins rigide, cette répartition vient en réponse à la représentation d'un idéal et à la recherche de l'efficacité.

« Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation »¹³.

Les modèles classiques d'organisation ont pour fondement une hiérarchie très prégnante. Dans ces organisations, les rôles sont clairement définis et le cloisonnement rigide. Elles découlent des travaux fondateurs de Taylor et de Fayol.

On trouve principalement derrière ces formes d'organisations, les structures fonctionnelles et divisionnelles.

A l'heure actuelle, la structure immuable telle que la présentent les organigrammes n'est plus adaptée aux nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les entreprises. Butera (1991)¹⁴ souligne que :

« les structures formelles permanentes représentées par l'organigramme restent indispensables pour délimiter les frontières entre le marché et la hiérarchie, pour maintenir l'équilibre entre stratégie et structure, enfin pour affecter les ressources. En revanche, elles perdent de leur importance lorsqu'il s'agit de définir les tâches et la manière de les aborder ».

¹² Mintzberg parle de « puzzle organisationnel » lorsque les caractéristiques sont assemblées pour créer des images connues, auquel il oppose le « légo organisationnel » lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles images.

¹³ Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les Editions d'organisation. P.193.

¹⁴ Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation. P.100.

Revoir l'organisation, repenser les rôles et enrichir les missions des membres qui la composent, poussent à une restructuration des entreprises dans un souci de meilleure efficacité. C'est pourquoi l'émergence de nouvelles formes d'organisation est aussi prépondérante.

2.2. L'apparition des Nouvelles Formes d'Organisation

Actuellement, pour différentes raisons, on observe de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation. Mais on peut se poser la question de savoir à partir de quels critères peut-on parler de NFO.

Desreumaux (1996)¹⁵ précise qu'une NFO se caractérise comme une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail.

Ghoshal et Bartlett (1998)¹⁶ indiquent que les NFO :

« s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant sa structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficaces. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie plus large et plus organique fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».

Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. Ce que revêt ce terme est fort complexe et se trouve être traité dans la littérature de façon très abondante.

L'objet de notre recherche n'est pas de dresser un inventaire précis de ce que les chercheurs retracent dans leurs travaux, mais nous voulons nous attarder sur les caractéristiques majeures de ce phénomène. Autrement dit, le but de ce chapitre est de donner les grandes lignes de ce qu'il est possible d'observer dans les entreprises aujourd'hui, en ce qui concerne leur structuration, leur agencement interne.

Les constats présentés ici sont principalement issus des articles constituant le dossier intitulé « *Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ?* » et paru dans la Revue Française de Gestion en 1996¹⁷.

¹⁵ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.86-108

¹⁶ Ghoshal S., Bartlett C. (1998), *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, Paris, Maxima, P.261.

¹⁷ Les différents auteurs ayant participé à la constitution de ce dossier évoquent le sujet des nouvelles formes d'organisation.

Pour Louart¹⁸, les « nouveautés » organisationnelles mélangent des innovations sociotechniques, des arrangements structurels réglés par les environnements et les processus décisionnels subjectifs.

Il relève quatre axes de mutations en cours :

- les nouvelles technologies poussent à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification des produits. Elles incitent à repenser les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets. Cette transversalité permet davantage de flexibilité. Elle s'appuie sur des méthodes d'ingénierie simultanée, tout en contribuant à développer les réseaux internes entre cellules productives autonomisées. De l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques, on passe à l'entreprise comme articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production.
- le goût du *reengineering*, des réseaux et de la *lean production* conduit à une réduction des niveaux hiérarchiques. Les efforts de productivité des entreprises, leur recentrage sur les métiers de base entraînent parallèlement, des suppressions d'effectifs. Les salariés qui restent sont responsabilisés selon les principes du management participatif. On insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences en préservant la flexibilité professionnelle.
- l'innovation technologique et la flexibilisation des processus de production modifient les possibilités de pilotage. Le déplacement des ressources clefs engendre de nouveaux enjeux de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. C'est ainsi que les frontières des entreprises se déforment ou s'estompent.
- les techniques de communication, les structures en réseaux et la méthodologie des projets font naître des entreprises « virtuelles », organisations temporaires qui peuvent se dissoudre quand les affaires sont terminées.

Il insiste sur le fait qu'il n'existe aucune solution optimale quant à la structuration des organisations, mais plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité. Ces formes composites obéissent à quatre grandes règles de construction :

Pierre Louart (« *L'apparente révolution des formes organisationnelles* ») évoque un modèle permettant d'articuler les différents facteurs explicatifs de l'évolution des configurations organisationnelles.

Alain Desreumaux (« *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* ») s'emploie à retracer une revue des littératures stratégiques et organisationnelles et à en préciser les limites. Il montre que les formes observables sont plus variées, hybrides et contingentes que ce qu'en disent les théories.

Christel Beaucourt (« *La dimension symbolique des configurations organisationnelles* ») s'intéresse aux aspects sociaux des configurations organisationnelles.

Daniel Leroy (« *Le management par projets : entre mythes et réalités* ») aborde le phénomène des constructions organisationnelles flexibles et temporaires au travers des différents travaux existants et une mise en parallèle avec le cas concret de *La Poste*.

¹⁸ Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.74-85.

- il y a coapparition de formes organisationnelles déjà observées dans l'histoire des entreprises¹⁹ ;
- il y a hybridation des structures et modèles organisationnels; les formes se mélangent et constituent des assemblages hétérogènes en relation avec différents contextes ou environnements ;
- les configurations font appel à des modèles issus de différentes disciplines (technologie, économie, mathématiques appliquées, informatique, sociologie, psychologie, droit, gestion, etc.). L'un des domaines est choisi comme fondamental, les autres jouant le rôle des contraintes plus ou moins prises en compte ou négligées ;
- les formes existantes ont besoin d'associer des parties plus ou moins stables à d'autres mobiles et aux contours plus flous, tant par rapport à l'espace que par rapport au temps. L'instabilité stratégique suppose des configurations organisationnelles aux structures malléables pour s'y adapter.

Desreumaux quant à lui, souligne que les nouvelles formes d'organisation sont variées et souvent hybrides. L'essentiel pour l'entreprise n'est pas de rechercher une forme optimale mais plutôt d'éviter toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique.

Miles et Snow²⁰ considèrent que la forme « réseau » s'associe à des manœuvres stratégiques dites de « recentrage » des grandes entreprises sur des compétences clés, d'externalisation de ce qui n'est pas l'essentiel, et d'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires.

Desreumaux insiste sur le fait que les transformations organisationnelles en cours ne correspondent pas à un aménagement ou à une variante d'une forme bureaucratique de base, mais à une rupture radicale par rapport à ce modèle. Par ailleurs, il remarque que les différentes analyses portant sur les transformations organisationnelles s'accordent sur de nombreux points :

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large;
- plus large répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un *a priori* de position hiérarchique;
- accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME;
- valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif, etc.

Les caractéristiques de ces nouvelles organisations peuvent être résumées dans le tableau suivant :

¹⁹ « L'efflorescence des configurations est comme un condensé, au même moment, des structures testées successivement par les organisations. »

²⁰ Miles R.E. et Snow C.C. (1992), « *Causes of failure in networks organizations* », California Management Review.

Tableau 1. Caractéristiques des nouvelles organisations

CARACTERISTIQUES DES NOUVELLES ORGANISATIONS	
Attributs généraux Globalisation Hyperflexibilité, adaptativité Amélioration continue, innovativité Orientation « stakeholders » Tolérance pour l'incertitude	
Caractéristiques structurelles Structure plate Décentralisation Réseau Auto-organisation	Frontières perméables Absence de frontières internes Frontières externes floues Cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information Intégration des technologies de télécommunication Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship) Apprentissage continu Travail interfonctionnel, par équipes	
Management Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus	

Desreumaux et Leroy²¹ s'accordent sur le fait que le développement du management par projet oblige à remettre en cause les fondements du modèle bureaucratique²².

Ce mode de management rend les frontières de l'entreprise plus floues dans le sens où ces projets impliquent une forte coopération entre acteurs internes et acteurs externes de l'entreprise.

Beaucourt indique à son tour, que l'évolution des entreprises s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation de la production et du travail. Les entreprises sont conduites à adopter des modèles plus souples, plus décentralisés, en partie externalisés.

On assiste dans beaucoup d'entreprises à un « écrasement » des échelons hiérarchiques, allant de pair avec une redéfinition des emplois et une plus grande responsabilité accordée aux opérateurs individuels.

La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus « horizontale » de la production (gestion transversale par projets, « *reengineering* ») et d'une perception renouvelée du cycle des produits (innovation permanente, gestion des réseaux de clientèles).

²¹ Leroy D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.109-120.

²² Daniel Leroy dans son article, indique : « Réaliser des projets plus nombreux, plus risqués, plus diversifiés, plus innovants, impliquant une coopération forte entre davantage d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre traditionnel de l'entreprise, explorant des environnements encore mal appréhendés, mobilisant des technologies nouvelles de traitement et de diffusion des informations, le tout sous des contraintes resserrées - en termes de coût, délai, qualité et performance technique -, oblige à remettre en cause les fondements mêmes du modèle bureaucratique. »

Actuellement les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques.

Par ailleurs, elles sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération entre leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Les entreprises allègent leurs structures en réorganisant la répartition des tâches.

Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformation en conférant plus de pouvoir aux cadres.

D'après les différentes recherches, dont celles décrites précédemment, il est possible de résumer les tendances observables en énonçant les transformations sur lesquelles les chercheurs convergent. Ainsi, il apparaît que les principales évolutions sont les suivantes :

- transversalité de l'organisation ;
- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel (développement du management participatif, de l'autocontrôle et de l'autodiscipline) ;
- recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés et par conséquent développement de l'externalisation d'activités considérées comme secondaires et jugées non stratégiques ;
- modifications des frontières de l'organisation qui plus floues, de par les différentes collaborations entre les acteurs internes et les acteurs externes à l'organisation.
- allègement et décloisonnement des structures des organisations. Elles sont décentralisées, plus réactives et plus souples ;
- développement des entreprises « virtuelles » et du management par « projet » ;
- accroissement de la flexibilité.

2.3. De l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle

Cornet base de nombreux travaux sur le concept de nouvelles formes organisationnelles, et s'intéresse à des changements radicaux au travers du reengineering. Dans sa thèse de doctorat elle a d'ailleurs tenté de faire le point sur l'ensemble des aspects organisationnels modifiés dans le temps et qui permettent de soutenir le passage de l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle²³. Elle dresse un comparatif appuyé sur des extraits illustratifs en matière de changements dans la répartition du travail, changements dans les mécanismes de coordination et de liaison, changements dans les systèmes d'influence, changements dans les buts et valeurs, changements de l'environnement.

²³ Cornet A. (1998), *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*. Thèse de Doctorat, Université de Liège, Pp.26-31.

Tableau 2. Changements dans la répartition du travail

Paramètres de configuration	Configuration bureaucratique	Entreprise « reconfigurée »	Extrait illustratif
Division horizontale du travail	Spécialisation des tâches Division horizontale forte/entreprise taylorienne	Activités multidimensionnelles/élargissement des tâches Division horizontale faible/postes multitâches/élargissement des tâches/polyvalence	"Plusieurs postes ou tâches jusqu'alors séparés, sont intégrés" (Hammer et Champy, 1993, p.62 ²⁴) "L'entreprise condense les responsabilités en confiant les diff. tâches à un seul responsable" (Hammer et Champy, 1993, p.62) "Job roles and responsibilities should be merged" (Ernst & Young, 1995, p.10) "requires job expansion (...) makes the back room and the front room one" (Nohria, 1994, p.13 ²⁶)
Division verticale du travail	Séparation conception/exécution Peu d'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décisions Beaucoup de contrôle	Enrichissement des tâches/ plus d'autonomie dans l'organisation du travail Plus de responsabilités pour les opérateurs Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats	"Le travail devient plus gratifiant, les travailleurs éprouvent un sentiment d'achèvement et d'accomplissement" (Hammer et Champy, 1993, p.63) "Dans les limites de leurs obligations envers l'organisation – qualité, etc.- les travailleurs choisissent quand et comment faire leur travail" (Hammer et Champy, 1993, p.63) "C'est moi le responsable : je dois accepter la charge des problèmes" (Hammer et Champy, 1993, p.63) "...making case managers responsible for dealing directly with clients without approval from senior managers or managers with relevant expertise" (Hammer et Champy, 1993, p.63)
Différenciation entre unités (horizontale)	Forte différenciation Distinction nette des services selon leurs fonctions : services opérationnels et fonctionnels	Faible différenciation Disparition des services et des départements Structuration horizontale autour des process Equipe multifonctionnelle, liée à un process, transversale à l'ancienne structure	"Des personnes affectées à des services différents, situées à des endroits différents, sont regroupées dans une seule unité" (Hammer et Champy, 1993, p.63) "Multifunctional team : people from various functions complete projects and disband" (Schonberger, 1994, p.110 ²⁷) "Process centring is about tearing down walls. The boundaries are permeable, and dynamic; it is hard to find them at all. Focus is on the process, not on the compartmentalization and dissolving functional boundaries" (Schonberger, 1994, p.110 ²⁷)

Tableau 3. Changements dans les mécanismes de coordination et de liaison

Coordination du travail entre opérateurs	Standardisation des procédures Standardisation des résultats, pour certaines catégories de personnel	Standardisation des procédures (process très formalisé) Standardisation des résultats, pour toutes les catégories de personnel Ajustement mutuel (valorisation du travail d'équipe) Standardisation des normes (satisfaction clientèle, etc.)	"Comme il appartient aux salariés de s'assurer que les exigences sont respectées, il est moins nécessaire de les surveiller. L'entreprise incite les opérateurs à trouver des moyens nouveaux et créatifs pour réduire sans cesse les coûts du produit ou un service impeccable" (Hammer et Champy, 1993, p.64) "Many people around the world today believe that teams represent the future of adaptive and high-performance organizations. Teams align people's performance teams help people to exploit each others diverse talents and responsibilities and authority for achieving aggressive goals and objectives" (CSC Index, 1994, p.18 ²⁸) "L'entreprise a besoin d'une culture qui favorise des qualités telles que la créativité, l'imagination et l'équilibre entre le travail d'équipe et l'autonomie" (Hammer et Champy, 1993, p.64)
Mécanismes de liaisons entre unités	Formalisation des procédés Formalisation des résultats avec la mise en place de	Formalisation des procédés (liens entre les différentes étapes du process) Formalisation des résultats (unité de référence = le process)	"Les managers encouragent les performeurs à résoudre les problèmes" (Brunet et Gardin, 1995, p.26 ³⁰) "Les fonctions sont interactives, se comportent comme des personnes, elles comprennent les entrées et les sorties qui lient les fonctions" (Brunet et Gardin, 1995, p.26 ³⁰)

²⁴ Hammer M., Champy J. (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod.

²⁵ Ernst & Young (1995), « Global business process reengineering, A summary of pivotal implementation issues », *Business reengineering conference, Conference board*, 25-26 janvier, Bruxelles.

²⁶ Davenport T.H., Nohria N. (1994), « Case management and the integration of labour », *Sloan Management Review*, Winter, pp.11-23.

²⁷ Schonberger R.J. (1994), « Human resource management, Lessons from a decade of total quality management and reengineering », *California Management Review*, Summer, Pp.109-123.

²⁸ CSC Index (1994), *State of reengineering report, Executive summary*, North America and Europe, Cambridge, CSC Index Management Consultants.

²⁹ Champy J. (1995), *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod.

	business units (unité de référence = l'unité)	Mécanismes de liaison reposant sur les relations interpersonnelles : travail d'équipe, task forces, postes de liaison Mécanismes reposant sur les représentations mentales : autonomie, orientation client, innovation, learning process, flexibilité	
--	---	--	--

Tableau 4. Changements dans le système d'influence

Différenciation verticale : nombre de niveaux hiérarchiques	Beaucoup de niveaux hiérarchiques : structure basée sur la supervision et le contrôle	Aplatissement des structures. Organigramme à plat Leadership transformationnel, charismatique, coaching	"Les patrons ne sont plus des superviseurs mais des animateurs" (Hammer et Champy, 1993, p.83) "A conventional organization is a class-based society with a hierarchy of middle managers, and an aristocracy of senior executives. It is a feudal relic. A process-centred organization is not an egalitarian one. But it is one in which results, not status, count" (Hammer et Champy, 1993, p.83)
Degré de centralisation de la prise de décision	Centralisation des décisions stratégiques Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles au niveau des divisions fonctionnelles	Centralisation des décisions stratégiques Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de process	"Les employés habitués à faire ce qu'on leur avait dit de faire prennent des décisions" (Hammer et Champy, 1993, p.83) "Par compression verticale, il faut entendre que là où les employés étaient auparavant hiérarchiques pour obtenir une réponse, ils prennent maintenant des décisions" (Hammer et Champy, 1993, p.64) "Empowerment is familiar to many people, it is an extension of the concept of involvement. Empowered people are not only heavily involved in their work, they are also accountable for the results" (Dubrin, 1996, p.38 ³³)
Localisation du pouvoir	Sommet stratégique et les analystes de la technostructure Système d'influence stratégique bureaucratique	Sommet stratégique et équipe de process Système d'influence : contrôle idéologique/formalisation des résultats	"Les équipes de process n'ont pas besoin de patrons, elles ont leur propre responsabilité" (Hammer et Champy, 1993, p.90) "Evolution du rôle des cadres et dirigeants : d'arbitres, ils deviennent des animateurs" (Hammer et Champy, 1993, p.89) "With fewer middle managers, the average number of direct reports per manager is increasing. The wide spans of control feasible (will soon approach 75 to 100 people) are becoming necessary. For example teams within the span will contribute to the success of the organization" (Hammer et Champy, 1993, p.26) "Du temps où leurs primes ne dépendaient que des résultats, les cadres cessaient de guerroyer les uns et les autres pour des questions de statut. Les querelles internes ont disparu, car les cadres se préoccupent de la satisfaction des clients" (Hammer et Champy, 1993, p.88) "Corporate goals become displaced when the occupants of functional departments pursue their own objectives and/or devote themselves to the specific objectives of their specialization, to the neglect of their contribution to adding value to the organization" (Hammer et Champy, 1993, p.38 ³³)

Tableau 5. Changements dans les buts et valeurs

Buts	Buts de système dominants : survie du système en place	Buts de mission prioritaires : satisfaire le client	"La nouvelle autorité a élu domicile sur le marché même et s'adresse au client" (Hammer et Champy, 1995, p.89)
Culture organisationnelle et valeurs	Monde industriel : objet technique, efficacité fonctionnelle, maîtrise Monde civique : formes légales, procédures Monde domestique : hiérarchie, tradition, devoir, subordination	Monde marchand : concurrence, intérêt, richesse, opportunisme, possession, argent, bénéfice Monde opinion : désir de considération, nomination et marques, persuasion, succès Monde de l'inspiration : spontanéité, risque, éclair de génie	"Les changements de valeurs font partie du reengineering au même titre que les changements de structure" (Hammer et Champy, 1993, p.89) "The culture of an organization is just the representation of the people who work there. It is something a leader can change (because) you're the wrong person for that job" (Phelps et Godwin, 1996, p.38) "Les valeurs constituent le trait d'union entre affectivité et compétence. Elles éduquent les sentiments des individus de telle sorte qu'ils ne se contentent pas de les traduire en actes (...) dans une situation de crise, quelque chose d'immuable qui permette de s'orienter, de s'adapter, de trouver des moyens de navigation morale" (Champy, 1995, p.91)

Tableau 6. Changements dans l'environnement

³⁰ Brunet S. et Gardin H. (1995), *Pratiques du reengineering « Redessine-moi l'entreprise »*, Paris, ESF.

³¹ Hammer J. (1994), Why management must be reengineering, *Insights Quarterly*, 6, 2, pp.14-22.

³² Dubrin A. (1996), *Reengineering survival guide. Managing and succeeding in the changing workplace*. Cincinnati, Thomson Executive Press.

³³ Willmott H. (1994), « Business Process Reengineering and human resource management », *Personnel review*, 23, 3, pp.34-46

Frontières de l'organisation	Rigide, claire	Souple, fluide. Outsourcing/relocalisation/délocalisation/télétravail. Accentuation des liens avec les fournisseurs, firmes externes.	"Il est possible de penser des organisations nouvelles éclatées, des avantages comparatifs de chaque pays" (Aubert et alii, 1995, p.4³⁴) "If we ignore corporate boundaries and rethink a system from the perspective of satisfying the ultimate customer – we often see that the total number of companies, each performing a part of the process, creates unnecessary fragmentation, with all the problems we have to deal with." "A holonic network is a set of companies that acts integrated to manage each business opportunity a customer presents. Each company has a different process capability and is called a holon. Each configuration of a holonic network is called a virtual company. By combining the capabilities of companies within the network, each virtual company is more powerful than any one company alone could be. Each company in a virtual company is chosen for its specific capability" (et alii, 1995, p.4³⁵)
Environnement	Stable, simple, peu holistique	Instable, complexe, hostile	"Technologies avancées, disparition des frontières entre marchés, consommateurs qui ont à présent le choix, tout s'est additionné, les nouveaux modes d'organisation de la grande entreprise classique " et " (Champy, 1993, pp.24-27) "La multiplication des niveaux hiérarchiques à l'infini, le cloisonnement, le maintien d'inégalités sociales sont facultatifs et désastreux. Ils ne peuvent tout simplement pas tenir sur un marché ouvert et concurrentiel. L'imagination, la vivacité et, en fin de compte, les finances nouvelles sont nécessaires" (Champy, 1995, p.90)

³⁴ Phelps N., Godwin P. (1992), « Leaders of a cultural revolution », *Insights Quarterly*, Fall, pp.50-60.

³⁵ Mc Hugh P., Merli G., Wheeler III W. (1995), *Beyond business reengineering : towards the holonic enterprise*, London, Wiley.

Les évolutions actuelles auxquelles doivent faire face les entreprises les ont conduit à adopter une vision par processus pour mener des opérations de changement s'appuyant sur les technologies de l'information. L'intérêt croissant porté par les entreprises à la modélisation des processus peut être vu au travers du développement, notamment d'intranet, d'extranet via internet, des ERP³⁶, et des logiciels de travail collaboratif. Ces évolutions technologiques poussent les entreprises à une reconfiguration profonde souvent identifiée comme une reconfiguration par processus ou BPR.

L'utilisation d'internet par les membres de l'entreprise entraîne des changements en profondeur, à la fois dans la manière de travailler (rythme, contenu du travail, etc.), mais également dans l'organisation des entreprises. Par exemple, la gestion des entreprises dites « virtuelles » est permise par le développement de ces technologies. Par ailleurs on voit se développer le *Supply Chain Management*, qui grâce à la messagerie occupe une place croissante dans la réflexion stratégique.

Les ERP ont souvent échoué notamment à cause d'une trop faible remise en cause de l'ancienne organisation. Morley (2000)³⁷ souligne que :

« définir un processus, c'est essentiellement organiser le travail, en grande partie coopératif, entre des acteurs amenés à fonctionner comme une communauté unie par un objectif. Par ailleurs, le changement n'est pas affaire d'information / formation, mais devrait être perçu comme une transformation, nécessitant désapprentissage des pratiques familières, puis apprentissage. Le projet doit quant à lui être appréhendé avant tout comme un projet d'organisation ».

Le BPR, n'est pas une nouvelle technologie mais une manière nouvelle de reconsidérer l'entreprise ; il est rendu possible ou facilité par l'avènement des NTIC. Et permet de définir l'entreprise comme un ensemble de processus. Il est défini par Hammer et Champy (1993)³⁸ comme :

« une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité. Un processus est un flux d'activités, qui, à partir d'une ou plusieurs entrées – matériel, informations, etc.– (inputs), produisent ensemble un résultat ayant une valeur (output) pour un client ».

Les NTIC permettent ce changement radical de l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement

³⁶ ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou PGI (*progiciel de gestion intégré*) permet de gérer un cycle fonctionnel, mais sa vocation première est de connecter en temps réel toutes les informations et les fonctions au sein d'une firme sur une base nationale ou internationale. Cela permet l'automatisation de certaines procédures manuelles et administratives et donc la simplification et saisie de l'information une fois pour toutes, à un seul endroit.

³⁷ Morley C. (2000), « Changement organisationnel et modélisation des processus », *Actes du 5e colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre Montpellier, France.

³⁸ Hammer M. et Champy J. (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod, p.42.

économique et technologique. A ce propos, Hammer et Champy proposent de remplacer le découpage fonctionnel par un regroupement par activités autour des *process* de l'organisation³⁹.

Il semble que la considération de l'entreprise en tant que regroupement de processus permette un changement efficace et efficient de l'organisation en rapport avec son environnement à la fois interne et externe.

Parallèlement à cela, une forme spécifique se développe avec le soutien des NTIC : il s'agit de l'entreprise virtuelle. L'entreprise réseau caractérise une nouvelle forme d'organisation à laquelle se sont déjà intéressés plusieurs auteurs (Ettigoffer (1992), Bartoli (1996), Favier et Coat (1997), Venkatraman (1999), etc.).

2.4. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise virtuelle

La structure pyramidale de type taylorien tend à disparaître, en partie sous l'influence des NTIC. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal. Cependant, les transformations organisationnelles de ce type ne sont pas toujours en rapport direct avec l'introduction de NTIC. Pourtant, l'utilisation de technologies telles que la messagerie, intranet ou internet permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas ou peu autorisés dans les organisations pyramidales. Par ailleurs, les contraintes liées au temps et à la distance tendent à être abolies ou du moins atténuées. Certaines formalités quasiment imposées par un minimum de rigueur et de correction semblent céder la place à des échanges informationnels plus concis et substantiels.

Les NTIC sont de plus en plus utilisées pour intégrer des entités distantes et gérer des opérations réparties sur plusieurs sites. C'est cette catégorie d'organisation « nouvelle » qui pourrait être qualifiée d'emblée de virtuelle. Cependant ce n'est pas si simple, car dans la littérature les nombreux auteurs qui se sont intéressés ces dernières années au concept de l'entreprise virtuelle ne s'accordent pas sur une définition universelle de ce que représente cette organisation. Car selon quels critères est-il envisageable d'affirmer qu'une entreprise est virtuelle ? Meissonier (2000)⁴⁰ fait une revue de la littérature des différents auteurs s'intéressant aux entreprises virtuelles pour connaître les caractéristiques de cette NFO, et présente ces contributions dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7. Illustrations de travaux portant sur la notion d'entreprise virtuelle

³⁹ Cornet consacre sa thèse de doctorat à une étude approfondie de ce projet de changement et de son opérationnalisation avec la volonté d'observer ce que la mise des préceptes énoncés dans les ouvrages managériaux donnait dans la réalité.

⁴⁰ Meissonier R. (2000), « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », *Actes du 5e colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.

Idées principales	Appellations rattachées	Auteurs
La fabrication d'un produit est réalisée par un réseau d'entreprises utilisant les NTIC pour se coordonner et « optimiser » les processus de production (CAO, PAO, automatisations, etc.)	Entreprise virtuelle	Davidow et Malone (1992), Ettigoffer (1992), Hardwick et al. (1996), Bartoli (1996), Gebauer (1996), Lebrun (1996), Favier et Coat (1997), Venkatraman (1999)
	Corporation virtuelle	Malone (1992), Davidow et Malone (1992), Miller, Clemons et Row (1993), Byrne (1993), Semich (1994), Powell et Gallegos (1998), Christie et Levary (1998)
	Industrie virtuelle	Upton et McAfee (1996), Hardwick et Bolton (1997)
	Compagnie virtuelle	Goldman et Nagel (1993), Shields (1994)
	Usine virtuelle	Kiosur (1996)
Réalisation d'un projet par une équipe (dont les membres peuvent appartenir à plusieurs organisations) qui utilise les NTIC (Groupware par exemple) pour réaliser leur travail en commun.	Equipe virtuelle	Favier et Coat (1997, 1999), Mayère et Monnoyer (1997), Perlo et Hills (1998)
Remise en cause du lieu de travail par le travail à distance via les NTIC	Bureaux virtuels	Berger (1996), Davenport et Pearlson (1998)
Commercialisation d'une activité via les NTIC (internet en particulier : notion de « cybermarché »)	Organisation imaginaire (ou « cyberentreprise »)	Hedberg, Gatrski, Baumard (1998)

Plus qu'une opposition réelle, ce tableau fait apparaître une complémentarité entre les différentes caractéristiques prises en compte pour définir les entreprises qualifiées de virtuelles.

Dans le même article cité précédemment, Meissonier⁴¹ offre par la suite une liste de définitions proposées dans la littérature relative aux entreprises virtuelles.

Tableau 8. Quelques définitions de l'entreprise virtuelle

Auteurs	Définitions
Goldman et Nagel (1993)	« (...) groups of agile manufacturing enterprises. »
Bleeker (1994)	« Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communication, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et même des dizaines de milliers de personnes ensemble. »
Upton et McAfee (1996)	« (...) une communauté de douzaines voire de centaines d'entreprises, chacune concentrée sur ce qu'elle sait faire le mieux, toutes reliées par un réseau électronique qui leur permet d'opérer de façon flexible et non onéreuse, sans se soucier de leurs emplacements respectifs. »
Gebauer (1996)	« (...) au moins deux organisations indépendantes ou unités organisationnelles, formant une relation coopérative afin d'atteindre un but commun. »
Travica (1997)	« VO ⁴² refers to a temporary or permanent collection of geographically dispersed individuals, groups, organizational

⁴¹ Meissonier (2000), en s'appuyant sur les travaux de Becheikh et Su (2000) propose la définition suivante : « l'organisation virtuelle est une firme technologisée en NTIC, voire une cyberentreprise, dispensée géographiquement, dont la durée d'existence peut n'être que temporaire et rattachée à l'exploitation d'un projet. »

⁴² VO : Virtual Organization.

	units – which do or do not belong to the same organization – or entire organizations that depend on electronic linking in order to complete the production process. »
Kiosur (1997)	« Une organisation virtuelle est une entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques quasiment, voire totalement supprimées. »
Bultje et Van Vijk	« A virtual organization is primarily characterized as being a network of independent geographically dispersed organization with a partial mission overlap. (...) Further, a virtual organization is secondarily characterized by a single identity with loyalty being shared among the partners and the co-operation based on trust and information technology. »
Sieber (1998)	« (...) I define a virtual organization as any institutionalized form of the ability to provide its products and services more time and location independent than its competitors. »
Burn (1998)	« Virtual organizations are electronically networked organizations that transcend conventional organizational boundaries, with linkages which may exist both within and between organization. »

Ceci nous donne des informations complémentaires sur ce qu'il est admis d'appeler dans la littérature « la virtualité ». Cependant, certains des auteurs nuancent leurs propos en avançant que la totalité de l'organisation n'est pas forcément virtuelle. Et que cette virtualité peut s'établir à différents niveaux de l'organisation : au niveau local, au niveau organisationnel et au niveau interorganisationnel. Ce qui peut être présenté partiellement dans le tableau suivant⁴³ :

Tableau 9. Les différents niveaux de virtualité d'une entreprise

Niveaux de virtualité	Fonctions associées à l'utilisation des NTIC	Applications
Local	Processus de communication à distance autour de la réalisation d'une opération commune	Conception d'un nouveau produit par une équipe virtuelle via un système de groupware ou un système de messagerie électronique
Organisationnel	Coordination des tâches pour la réalisation de la ou des activités concernées	Intégration des processus de commande, livraison de produit via un système workflow ou EDI
Inter-organisationnel	Soutien à la coopération avec les organisations extérieures partenaires	Soutien d'un système extranet au partage de connaissances entre différentes entreprises

Ces organisations virtuelles, plus qu'un type d'entreprise particulier, relèvent plutôt d'une évolution d'une structure déjà en place. Il s'agit pourtant bien d'une NFO, mais elle n'est pas créée indépendamment d'une structure plus traditionnelle fonctionnant préalablement à l'utilisation des NTIC.

2.5. De l'entreprise auto-intégrée à l'entreprise réseau

Avant d'aborder les caractéristiques de cette forme particulière d'entreprise, il est important de définir ce qu'est un réseau et de souligner qu'il y a souvent confusion entre entreprise

⁴³ Adaptation de Meissonier (2000).

virtuelle et entreprise réseau, et que par conséquent une distinction doit être faite entre les deux.

Pour cela, nous nous référons aux travaux de Bejean et Gadreau (1997) pour qui le réseau est un « *ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique* ».

Dussuc (2000)⁴⁴ quant à lui, souligne que :

« un réseau d'entreprises apparaît avant tout comme une construction socio-cognitive de nature complexe et en perpétuelle mutation. La structuration de ce réseau s'avère être beaucoup plus qu'une réponse à des impératifs économiques, considérés comme des données exogènes et objectives aux décideurs ».

Ces définitions telles que précisées ici ne font pas clairement apparaître ce qui peut distinguer les entreprises virtuelles des entreprises réseaux. En fait, contrairement aux organisations virtuelles, les entreprises réseaux ne nécessitent pas l'utilisation de systèmes de communication pour soutenir la coordination de leur travail.

Par ailleurs, comme le précisent Scouarnec et Yanat (2000)⁴⁵, il est possible de distinguer deux cas de constitution d'organisations réseaux.

La première catégorie d'entreprise réseau représente des équipes transversales se mettant en place pour une mission précise au sein d'une organisation⁴⁶. La seconde est le regroupement d'entités distinctes dans le but de mener à bien une mission particulière⁴⁷.

Cette forme d'organisation remet fondamentalement en cause l'entreprise fonctionnelle caractérisée par la rigidité, notamment en terme de référence au temps et à l'espace, pour laisser place à une organisation dont les frontières sont floues et dans laquelle des compétences nouvelles émergent.

Ceci n'est pas sans conséquence sur les modes de management. Car, outre les changements de structure, la mise en place de l'organisation réseau (inter ou intra-organisationnelle) ne peut pas avoir lieu indépendamment d'une révision des pratiques managériales.

Scouarnec et Yanat (2000) résument l'organisation réseau comme suit:

Tableau 10. Description de l'organisation-réseau

⁴⁴ Dussuc B. (2000), « La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles », *Actes du 5^{ème} Colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.

⁴⁵ Scouarnec A. et Yanat Z. (2000), « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », *Actes du 5^{ème} Colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.

⁴⁶ Pour Weiss, il s'agit de « la création d'équipes multifonctionnelles en charge du développement d'un projet, qui gèrent en parallèle ses différentes phases par une gestion attentive destinée à éviter toute complexité inutile non valorisée par le marché, par la tendance naissante à moins procédurer le système selon les règles établies, de prendre acte du fait que la formalisation peut être une contrainte et que les méthodes devront être sensibles aux contingences et très flexibles ». Weiss D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars – avril – mai, pp.95-103.

⁴⁷ Pour Frery, « C'est une structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales. Le cycle conception – fabrication – commercialisation, plutôt que d'être intégré au sein d'une même firme, est partagé entre les membres financièrement autonomes d'un réseau, coordonnées par des relations commerciales ». Frery F. (1995), « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », *Entreprises et Histoires*.

	L'organisation - réseau	
	Perspective intra – organisationnelle	Perspective extra - organisationnelle
Structure	Equipe projet Entreprise orientée projet	Entreprise transactionnelle
Caractéristiques principales	Adaptabilité, Réactivité, voire Proactivité Capacité d'apprentissage permanent	
Type de gestion	Par processus	
Coordination	Horizontale	
Type de gestion des ressources humaines	Gestion par les compétences	

Ces auteurs précisent que :

« dans les organisations – réseaux, l'analyse du travail met les opérateurs en situation de produire et de mobiliser dans le même temps de nouvelles capacités cognitives et transversales qui engagent le développement d'une flexibilité identitaire individuelle et collective au sens où les salariés construisent des outils mentaux et des démarches mentales de gestion et d'accompagnement du changement". "La structure projet vient en rupture par rapport aux modes antérieurs d'organisation du travail. Elle valorise des individus capables de flexibilité, d'adaptation rapide dans des contextes mouvants ».

Cette forme d'organisation vient en réponse aux exigences du marché et à la nécessité de l'entreprise de répondre toujours favorablement et dans des délais réduits à la demande du client.

En revenant à la comparaison entreprise virtuelle – entreprise réseau, on peut avancer que la structuration d'organisation de cette catégorie a les mêmes fondements, à savoir, mener à bien une mission dans un temps défini, soit en interne, soit en externe relativement aux frontières organisationnelles prédéterminées. Ceci montre bien la remise en cause des rapports espace – temps par ces deux formes d'organisation. Par ailleurs, ces structurations peuvent être appliquées au sein même de l'organisation, ou entre des entités distinctes. L'aspect principal sur lequel il est possible de différencier des deux formes d'organisation, est le recours aux NTIC.

Comme nous l'avons précisé précédemment, le soutien à la coordination des membres de l'entreprise virtuelle est l'utilisation de ces nouvelles technologies dans la mesure où les membres ne se rencontrent pas (ou peu) physiquement. Par contre, même si les NTIC sont utilisées par les entreprises – réseaux pour fonctionner, elles n'en sont pas pour autant un outil fondamental et nécessaire.

CONCLUSION

Au regard de différentes études, on est face à une certaine réalité dans laquelle on retrouve bien plus de formes hybrides qui superposent une structure pouvant être qualifiée

d'horizontale à une structure fonctionnelle ou à une structure divisionnelle. L'hybridation de ces structures pose de nombreux problèmes d'adéquation entre superposition de structures « nouvelles » et de structures déjà en place. On est indiscutablement, le plus souvent, davantage en présence de superposition de plusieurs structures que de nouvelles formes d'organisation.

Pourtant, qu'il s'agisse de la littérature ou de la réalité organisationnelle, certaines formes d'entreprises émergent depuis quelques années déjà. Il s'agit notamment de l'entreprise virtuelle ou de l'entreprise réseau.

En conclusion, il est possible d'avancer, qu'il y a indéniablement modifications des structures organisationnelles, mais ces évolutions doivent être nuancées par le fait qu'elles n'en sont pas pour autant révolutionnaires. Car, les structures traditionnelles coexistent au sein même des nouveaux agencements internes des organisations. Pour autant, certaines « catégories » d'entreprises semblent émerger, ayant principalement vocation de mener à bien un projet dans un temps défini dans le but de répondre à la recherche d'une meilleure efficacité et de composer des structures malléables capables de s'adapter à l'instabilité stratégique.

Les attributs de ces NFO sont caractérisés par l'évolution de la référence au temps et à l'espace, mais aussi par l'adaptation de modèles plus souples, plus décentralisés, favorisant une vision plus horizontale de l'entreprise et s'appuyant sur un accroissement notable de la responsabilisation du personnel ainsi que sur des initiatives fortes et renouvelées de la coopération entre membres organisationnels.

Attention, la tentation est grande de vouloir reproduire les modèles et les arguments référents traités dans la littérature relative aux nouvelles formes d'organisations. Mais, les observations concrètes sur le terrain viennent plus souvent infirmer que confirmer ces stéréotypes trop fréquemment acceptés par le lecteur.

Nous ne souhaitons pas remettre en cause les travaux d'auteurs ayant fait l'effort de repérer les tendances fortes dans la réalité organisationnelle, mais souhaitons clairement montrer que certaines argumentations ne sont pas toujours solidement fondées, et montrer également que le fonctionnement des organisations n'est pas figé, et qu'il est normal que des évolutions se dessinent.

Il convient de rappeler qu'on parle de NFO depuis longtemps déjà, et que ces nouvelles formes se substituent rarement aux anciennes, comme cela a précédemment été souligné. Elles cohabitent avec elles, en rendant plus complexes les jeux des formes en présence. Cette relativisation est très importante, d'autant que les résultats issus des investigations de terrain montrent que subsiste une grande variété d'interprétations par rapport, notamment, aux nouvelles technologies (par exemple avec des degrés d'assimilation ou d'usage très hétérogènes, et pas forcément dans le sens où les technophiles sont plus efficaces que les autres).

Dans la section suivante, un effort d'explication sera fourni dans le but de mieux comprendre et identifier les diverses variables influençant la construction organisationnelle et par là même, les transformations auxquelles elles doivent faire face.

SECTION 3. LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

L'analyse et la compréhension des configurations organisationnelles ne sauraient être cohérentes sans la lecture des travaux généraux sur la structuration⁴⁸ des organisations.

Ainsi, en référence à l'ouvrage de Desreumaux (1992)⁴⁹, une revue de la littérature sur les différentes thèses relatives à la construction des configurations organisationnelles autorisera une meilleure compréhension des différents éléments ayant un impact sur la structuration.

Par ailleurs, on ne peut ignorer l'importance des travaux de Henry Mintzberg sur le sujet, car comme le souligne Bonami et alii. (1993)⁵⁰, « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ».

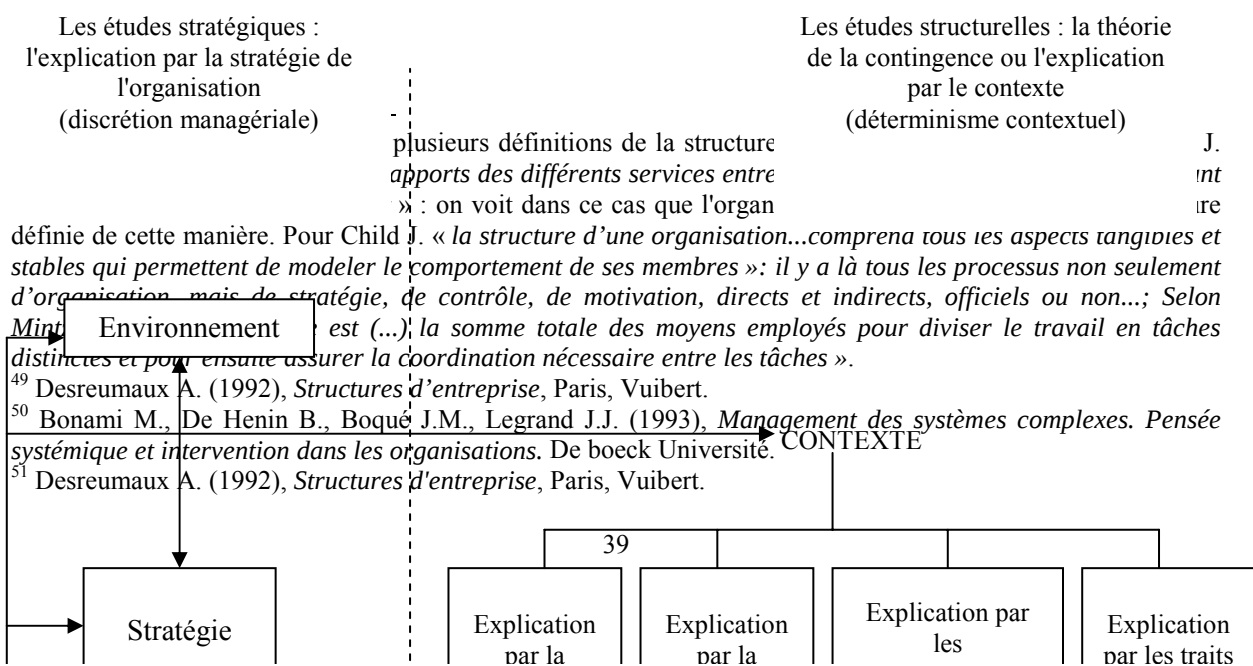
Par la suite une interprétation de ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes d'Organisation, en opposition aux formes traditionnelles, sera traitée.

Cette démarche nous permettra d'appréhender les phénomènes organisationnels, pour pouvoir, par la suite comprendre le positionnement, la structuration et le contenu de la fonction RH dans ces organisations.

Enfin, la prise en compte de l'impact des nouvelles technologies sur ces configurations en sera facilitée.

Desreumaux (1992)⁵¹ fournit un schéma résumant les différentes explications de la formation des structures organisationnelles, dans lequel il oppose la discrétion managériale au déterminisme contextuel.

Figure 5. Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles



Performance

Nous allons faire un inventaire des travaux les plus importants sur le sujet pour connaître les courants de pensée ayant abordé le thème de la structuration des organisations.

3.1. L'explication par la stratégie

L'explication par la stratégie est défendue dans les travaux de Chandler.

3.1.1 Configurations stratégie-structure de Chandler

La principale contribution de Chandler à la théorie du management a été d'expliquer les relations qui existent, dans les organisations, entre stratégie et structure. Il en a tiré son livre le plus célèbre⁵² dans lequel il démontre comment les deux principes forment un tout indissociable, définissant la stratégie comme la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'action et de l'allocation des ressources, et la structure comme la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique. Aussi pour lui, est-il évident que la structure suit la stratégie.

Chandler fut le premier à reconnaître l'importance du principe de décentralisation dans une grande société. Il est aussi un des premiers défenseurs du besoin de coordonner la planification stratégique à partir du centre pour assurer la croissance de la société à long terme, tout en permettant aux unités individuelles et à leurs responsables d'appliquer des tactiques au jour le jour.

Le principe directeur de Chandler a toujours été que l'évolution de l'environnement dicte la manière dont les sociétés se dégagent du modèle weberien de l'entreprise familiale traditionnelle pour se transformer en de grandes organisations hiérarchisées.

En se référant aux grandes entreprises américaines, Chandler définit quatre « chapitres » de leur histoire qui représentent les stades de leur cycle de vie :

- Premièrement, l'acquisition initiale des ressources ;
- Deuxièmement, les dirigeants s'attachent à utiliser leurs ressources le plus efficacement possible, en instituant des structures fonctionnelles en vue de coordonner l'activité ;
- Troisièmement, on trouve une nouvelle période de croissance, à mesure que la firme rencontre les limites de ses marchés initiaux (diversification) ;
- Et quatrièmement, cela impose un second changement de structure où chaque activité est gérée par une unité particulière, reportant à un siège qui assure le contrôle financier de l'ensemble.

Si les travaux de Chandler étaient mis à jour, un stade supplémentaire apparaîtrait ; celui de la consolidation de certaines activités de l'entreprise et de sous-traitance de certaines autres, renversant la tendance antérieure à la diversification et à l'intégration verticale.

Ses travaux, bien qu'ayant été soutenus et poursuivis par certains auteurs, ont trouvé leurs limites dans la littérature, notamment dans l'opposition qui en est faite par Bower qui analyse le comportement des acteurs aux différents niveaux de l'organisation. Il avance que la stratégie est filtrée, déterminée par la structure, fondamentalement par le biais des processus d'information et de prise de décision stratégique qui lui sont associés⁵³.

March et Simon quant à eux considèrent qu'une structure organisationnelle impose des « frontières de rationalité » aux membres de l'organisation en délimitant les responsabilités et les canaux de communication. Il semble qu'il faille songer à l'existence de variables intermédiaires qui font varier et évoluer stratégie et structure.

Burgelman souligne que la stratégie en vigueur à un moment donné conduit à l'établissement d'un contexte structurel destiné à normaliser les comportements des responsables au niveau opérationnel. Ce contexte structurel opère comme un mécanisme d'orientation et de sélection

⁵² Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.

⁵³ « Quand la direction générale choisit une forme d'organisation, elle ne fournit pas seulement un cadre pour les tâches courantes mais détermine également les canaux par lesquels circule l'information stratégique.

des projets stratégiques et peut même réduire les capacités d'apprentissage ou d'adaptation stratégique de l'entreprise.

Stratégie et structure sont ainsi en relation de dépendance réciproque, selon la partie du processus qui est observé.

Au regard de ses références, il apparaît que Chandler a initié les études portant sur l'alignement de la stratégie et de la structure, en adoptant le positionnement voulant que la structure de l'entreprise suive la stratégie, c'est-à-dire que les changements de stratégie déterminent les modifications de structure.

D'autres se sont positionnés différemment pensant qu'au contraire, la stratégie s'aligne à une structure donnée.

Une synthèse intéressante réconcilie ses deux oppositions en spécifiant que les deux propositions sont correctes dans la mesure où il existe en fait une relation de dépendance entre les deux.

3.1.2. Contribution de Miller à l'école de la configuration⁵⁴

Les recherches de Miller pour analyser les organisations combinent à la fois larges échantillons et enquêtes sur des entreprises spécifiques. Ces recherches traitent des archétypes, c'est-à-dire des états de la stratégie, des structures, de la situation et du processus, ainsi que des transitions entre les archétypes. Dans ses recherches, les changements stratégiques sont considérés comme quantiques plutôt que comme incrémentaux. Quantique signifiant que le changement affecte de nombreux éléments simultanément, par opposition au changement affectant élément par élément. Un tel changement peut être rapide et radical, mais peut aussi se déployer progressivement.

Cette conception suggère que les entreprises, soumises à des forces contraires, les unes en faveur du changement, les autres de la continuité, s'en sortent en s'occupant d'abord des unes et ensuite des autres. Il se peut que telle ou telle stratégie soit sans cesse en train de changer, au moins marginalement, mais il n'est pas moins vrai que les grands tournants de la perspective stratégique sont rares, c'est-à-dire que les entreprises poursuivent généralement des orientations stratégiques données. Ainsi donc, il apparaît que la réussite résulte non pas de changements de stratégie, mais de l'exploitation des stratégies existantes.

Pourtant l'environnement auquel est confrontée l'organisation change, et il arrive que la configuration ne soit plus synchrone avec celui-ci. C'est alors que l'entreprise va s'efforcer de trouver une stabilité nouvelle pour rétablir au plus vite une nouvelle configuration.

Miller⁵⁵ (1983), dans un article rédigé avec Mintzberg, affirme que la notion de configuration offre une base féconde pour décrire les entreprises. De nombreux facteurs peuvent entrer en ligne de compte et décrire des formes diverses. En outre, la configuration pourrait être l'état naturel des choses : les forces darwiniennes pousseraient l'entreprise à instituer quelques cohérences entre ses différentes parties, qui entreraient ainsi en synergie et gagneraient en efficacité, ce qui permettrait une meilleure compréhension et donc une meilleure gestion de l'entreprise.

⁵⁴ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial.

⁵⁵ Miller D., Mintzberg H., (1983) « The case for configuration, in Morgan G. (dir.) *Beyond method*, Beverly Hills : Sage.

Dans un article récent⁵⁶, l'auteur affine son analyse et avance que la configuration pourrait être « l'essence de la stratégie » : du fait que la stratégie est modèle, l'absence prolongée de cohérence ou de constance signifie l'absence de stratégie d'ensemble. Il s'intéresse également aux avantages et aux inconvénients⁵⁷ de la configuration. Ainsi ce qui peut favoriser la réussite de l'entreprise, peut également provoquer son échec. D'ailleurs ces aspects ont été développés dans son ouvrage publié en 1990⁵⁸ dans lequel il décrit quatre « trajectoires » qu'il a reconnues au cours de ses recherches, trajectoires menant à la réussite ou à l'échec :

La **trajectoire ciblée** est le fait de praticiens pointilleux, motivés par la qualité, d'entreprises qui, avec des ingénieurs de premier rang et des modes opératoires étanches, transforment ceux-ci en bricoleurs obsédés par les détails et rigidement contrôlés, et enfin de firmes dont la culture insulaire, technocratique, aliène la clientèle par une offre parfaite mais inadaptée.

La **trajectoire aventureuse** transforme des bâtisseurs fêrus de croissance et animés par l'esprit d'entreprise, dans des sociétés gérées par des leaders imaginatifs et par des services de planification et financiers créatifs, en impérialistes impulsifs, avides, qui exigent trop de leurs ressources en se lançant dans un bric-à-brac d'affaires auxquelles ils ne connaissent rien.

La **trajectoire inventive** part de pionniers pourvus de services de recherche-développement sans égal, de produits de pointe, et les transforme en songe-creux utopistes, ruinés par le culte de chercheurs enclins au chaos mental, qui gaspillent les ressources à la poursuite d'inventions grandioses, futuristes et sans espoir.

La **trajectoire du découplage** transforme des vendeurs, dans les entreprises possédant de grands talents de marketing, des marques célèbres et de vastes marchés, en dérivants bureaucratiques, sans but, auquel le fétichisme des ventes cache les vrais problèmes et qui ne sortent que des offres copiées et désordonnées.

3.1.3. L'analyse configurationnelle de Miles et Snow

Les études de Miles et Snow sur les configurations d'entreprise sont restées très célèbres⁵⁹. Ils recourent à des études de cas auprès de quatre secteurs (édition scolaire, électronique, industries alimentaires et santé), et classent les comportements des entreprises en quatre catégories, chacune exerçant « une stratégie bien spécifique, en rapport avec le(s) marché(s) choisi(s) », ainsi qu'avec « sa configuration particulière concernant la technique, les structures et les processus »⁶⁰.

⁵⁶ Miller D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, n°17, Pp.505-512.

⁵⁷ Ainsi par exemple il soutient qu'elle rend plus facile l'imitation et permet à l'entreprise de réagir plus vite, mais qu'elle simplifie trop la tâche du manager : « La simplicité est dangereuse parce qu'elle risque d'aveugler les dirigeants et de ligoter l'entreprise dans un ensemble étouffant de compétences, de préoccupation et de conjonctures environnementales ».

⁵⁸ Miller D. (1990), *The Icarus paradox*, New York, Harper Business.

⁵⁹ Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill.

Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H.. (1978), « Organizational strategy, structure, and process », *American Management Review*, juillet, Pp.546-562.

⁶⁰ Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H. (1978), p.150.

Le **défenseur** est concerné par la stabilité et l'efficacité technique est importante, ainsi qu'un contrôle strict de l'entreprise.

Le **prospecteur** recherche activement de nouveaux produits innovants et de nouveaux marchés. L'important est de conserver sa flexibilité, à la fois dans les techniques et dans les structures administratives.

L'**analyseur** se situe entre les deux précédents, et vise à minimiser le risque et maximiser les chances de profit de sorte que son approche est bien dite « équilibrée ».

Le **réacteur** réagit à l'environnement, et apparaît lorsque l'une des trois catégories précédentes a été poursuivie à tort.

Ainsi, la typologie de Miles et Snow se réduit à deux formes principales, complétées par une forme hybride et par une conduite d'échec.

Par ailleurs, outre l'analyse de la structuration des organisations par l'alignement et la cohérence interne, de nombreux auteurs, appelés les théoriciens de la contingence, ont abordé ce phénomène en étudiant l'impact d'éléments externes sur la structure.

3.2. L'explication par le contexte

3.2.1. L'influence de la technologie

Les premiers travaux abordant l'influence de la technologie sur l'organisation sont le fait de Woodward⁶¹, pour qui les configurations des entreprises sont régies par la technologie. Elle définit une typologie des contextes technologiques auxquels s'associent des configurations structurelles particulières⁶². Mais souligne cependant, que la structure d'une organisation ne répond pas directement à la technologie, mais plutôt aux différentes exigences de contrôle et de coordination imposées par divers types de technologie. Elle ne prône pas un type universel d'organisation, mais défend la thèse de configurations variables plus ou moins adaptées au système de production utilisé par l'entreprise. Globalement, il ressort de ses travaux que plus le système technique est régulé, plus il y a tendance à la formalisation et à la bureaucratisation de la structure ; et plus le système technique est sophistiqué, plus les personnels qualifiés se multiplient, plus il y a de mécanismes basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales, plus la structure devient flexible.

De nombreux autres travaux ont mis en évidence que le développement de l'informatique dans les années 60 a largement favorisé l'introduction d'un mode d'organisation taylorien. Cette première vague d'informatisation est fondée sur la volonté de rationaliser le fonctionnement des organisations, d'en systématiser le travail, d'en codifier les procédures, d'en contrôler l'accomplissement, etc.

⁶¹ Woodward J. (1965), *Industrial organization : theory and practice*, Londres, Oxford University Press.

⁶² Woodward synthétise les configurations structurelles des trois types de technologies : production à l'unité : accentuation de l'aspect organique de la structure; production de masse : organisation très formalisée; production en continu : structure plutôt organique.

Par la suite d'autres phases se sont succédées, laissant place à une décentralisation moindre selon les technologies développées dans les entreprises. On peut ainsi, en reprenant les travaux de Nizet et Pichault (2001)⁶³, présenter dans le tableau suivant, l'évolution parallèle des technologies de l'information et des modes d'organisation du travail qui leur sont associés :

Tableau 11. Liens entre technologies de l'information et modes d'organisation

	1. Centralisation	2. Décentralisation	3. Intégration	4. Ouverture
Base technique	Unité centrale avec pool de saisie centralisé ou terminaux « distribués »	Mini et micro - informatique	Réseaux locaux, intranet, gestion intégrée de bases de données, systèmes experts	EDI, extranet, internet, commerce électronique
Mode d'organisation du travail	Modèle taylorien	Modèle scandinave (autonomie locale, enrichissement des tâches)	Modèle japonais (qualité totale, culture d'entreprise, polyvalence)	Modèle californien (entreprises virtuelles, partenariats inter-organisationnels)

Les relations présentées ici doivent cependant être nuancées en fonction de la nature des rapports de pouvoir et des intérêts en présence dans chaque organisation. C'est une des raisons pour lesquelles le déterminisme technologique est fortement controversé dans la littérature⁶⁴, et que nous ne souhaitons pas défendre une telle argumentation dans ce travail de recherche. L'objectif étant de mettre en évidence l'existence d'un impact possible et parfois fort des technologies sur l'entreprise, prenant en considération l'interaction de la technologie avec les autres variables de l'organisation.

3.2.2. L'explication de la structure par la taille de l'entreprise

Les travaux centraux sur l'impact de la variable taille sur la structuration des organisations ont été menés par le groupe d'Aston qui affirme que la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de la structuration, celle-ci augmentant avec la taille.

Cependant, certaines recherches ont été poursuivies dans ce sens, et font apparaître que le rôle de la taille sur la structure des organisations reste sujet de controverses. Si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles et que d'autres facteurs explicatifs sont vraisemblablement à l'œuvre.

3.2.3. La prise en compte des caractéristiques d'environnement

⁶³ Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université.

⁶⁴ Crozier et Friedberg (1977), par exemple ne comprennent ni comment, ni pourquoi, ni dans quelles limites les caractéristiques d'une technologie peuvent devenir des contraintes pour les acteurs, ni dans quelles mesures ceux-ci peuvent se les approprier afin de les intégrer dans l'éventail des choix organisationnels qui leur sont ouverts. (Nizet et Pichault, 2001)

Emery et Trist fournissent une typologie des configurations organisationnelles en rapport avec l'environnement auquel est confrontée l'entreprise, et proposent une division structurelle selon le degré de complexité de l'environnement⁶⁵.

Burns et Stalker ont élaboré un schéma conceptuel décrivant les organisations par rapport à un continuum dont les extrémités sont connues sous les noms de structures mécanique et organique⁶⁶. La liaison qu'ils proposent entre les deux formes d'organisation et le degré d'instabilité de l'environnement sera à la base d'une théorie contingente de la structuration inspirant la plupart des prescriptions en matière de design organisationnel, et trouvera confirmation dans les travaux de Lawrence et Lorsch qui ont cherché à savoir comment les organisations traduisent par leurs structures et leurs processus, les exigences de leur environnement⁶⁷. Leur travail attire l'attention sur le caractère fondamental des relations entre structure et environnement en matière de design et fonde l'un des paradigmes majeurs en ce domaine.

3.2.4. L'influence de la culture

Deux thèses s'opposent sur l'importance de la culture en matière de structuration des organisations. Certains argumentent qu'il est difficile d'affirmer que la structure d'une entreprise est totalement indépendante des valeurs et des modèles de comportement existant dans la société ambiante. Ainsi Child et Krieser, soulignent que la culture joue un rôle de variable modératrice dans la relation contexte / structure. Et Hofstede associe des particularités structurelles aux cultures nationales.

Par contre, d'autres auteurs affirment que les variations de structures d'entreprise observées d'un pays à l'autre s'expliqueraient moins par des spécificités culturelles que par des degrés d'avancement ou de développement différents. C'est cette orientation que défend Hickson.

CONCLUSION

Grâce à ce bref inventaire sur les typologies organisationnelles de différents auteurs, il apparaît que la construction et les caractéristiques des configurations organisationnelles intéressent depuis longtemps les chercheurs, mais également les dirigeants.

⁶⁵ Un environnement stable ne peut accueillir que des petites unités; un environnement stable et structuré suppose des organisations plus grandes, à la hiérarchie plus affirmée; un environnement instable et réactif appelle des organisations flexibles et décentralisées; un environnement turbulent n'est pas maîtrisable sans des organisations de niveau de complexité analogue.

⁶⁶ L'agencement mécanique est plus approprié pour les conditions stables et conduit à un accroissement d'efficacité interne; le modèle organique convient mieux en cas d'environnement instable puisque sa souplesse et sa capacité d'adaptation permettent de faire face aux situations et exigences changeantes.

⁶⁷ Ils exposent deux notions fondamentales caractérisant l'agencement structurel des organisations : le degré de différenciation et le degré d'intégration.

Les organisations sont soumises à des pressions de l'environnement et vont tenter de s'approprier et d'adapter une configuration qui leur permettra de répondre dans les meilleures conditions à ces environnements.

Les typologies suggérées par les auteurs précédemment cités incitent à positionner les entreprises dans les catégories proposées. Les entreprises pouvant entrer dans ces catégories de manière plus ou moins correcte. En fait, il faut que la forme d'une entreprise donnée puisse s'apparenter à la forme prise par d'autres organisations pour pouvoir être identifiée, au risque d'être marginalisée. Pourtant la forme organisationnelle ne doit pas être trop générale, le risque étant de ne plus pouvoir saisir la spécificité de cette entreprise par rapport aux autres.

C'est pourquoi, il était nécessaire de préciser ce que l'on entend par forme organisationnelle. Pour autant, on peut s'interroger sur l'objet précis de la recherche à ce stade de la réflexion. En fait, l'objectif est de bien comprendre le fonctionnement des organisations, les imbrications entre les différentes variables qui la composent et l'influencent ; pour comprendre par la suite, en opérant un travail en parallèle, ce qui se passe au niveau des entités fonctionnelles (notamment la fonction RH). Ce travail est motivé par le fait que chez les auteurs cités, l'impact des sous-systèmes organisationnels est négligé. Les mouvements stratégiques y sont souvent décrits à travers les seuls dirigeants. Or, une configuration, c'est aussi et surtout une coalition d'acteurs et un agencement de structures.

Par ailleurs, en considérant les entités fonctionnelles comme des organisations dans l'organisation, l'approche présentée dans cette première partie, est tout à fait transposable de l'organisation à la fonction, du global au local. Et c'est à ce niveau que notre travail de recherche se veut particulièrement novateur.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

On veut analyser les évolutions des entreprises. Pour cela, il faut comprendre comment se construit une organisation. Qu'est-ce qui la contraint dans ces choix organisationnels ? A ce niveau, l'optique de la recherche privilégie une analyse identique de l'organisation et de la fonction. Autrement dit, la fonction est considérée comme une organisation dans l'organisation, et soumise à ce titre aux mêmes contraintes.

On tente de comprendre les influences de différents facteurs sur cette construction d'après les travaux recensés dans la littérature. Et on dresse un bref inventaire des caractéristiques majeures de la NFO.

Par ailleurs, on se défend de tout déterminisme technologique. Cette thèse est réfutée dans la recherche en cours, dans le sens où ce déterminisme technologique établit des liens de causalité entre des types de technologies et les formes organisationnelles qui en découlent automatiquement, sans accorder d'importance à la liberté des acteurs dans leurs choix stratégiques.

Notre choix, ici est d'accorder une place décisive aux acteurs organisationnels, car ce sont eux qui vont rythmer la réussite des choix organisationnels.

Leurs comportements ne sont pas neutres, au contraire, dans les évolutions organisationnelles et technologiques des entreprises⁶⁸.

L'objet n'est pas de nier tout effet des NTIC sur les modèles organisationnels, mais de nuancer la thèse d'un déterministe technologique.

Certains auteurs défendent cette approche, d'autres la réfutent catégoriquement. Notre recherche la nuance. Non pas qu'il s'agisse d'une volonté de ne pas assumer un choix, mais nous savons que les technologies ne sont pas sans effet sur l'organisation⁶⁹, et savons également qu'elles ne révolutionnent pas l'existant en matière de configuration.

Les choix des formes organisationnelles s'effectuent dans un contexte dont il convient d'examiner les principales caractéristiques pour comprendre le sens de l'action des acteurs.

Conséquemment, une place privilégiée est accordée aux acteurs organisationnels, mais également au contexte dans lequel se déroule l'action de changement. Nous ne privilégions donc pas la technologie dans notre analyse du système organisationnel pour ne pas cloisonner notre vision aux dimensions techniques du changement technologique. L'introduction des modifications émanant du développement des NTIC doit tenir compte des éléments humains. Les aspects sociologiques sous-jacents sont trop forts pour les placer au second plan.

⁶⁸ Zuboff (1988), insiste sur le fait que même si la technologie contribue à redéfinir le possible, elle ne peut déterminer quels choix seront faits et pour quelles raisons.

⁶⁹ Nous rejoignons ici les travaux de Rankin (1990) pour lequel la technologie n'est pas complètement neutre, dans le sens où un type de technologie peut plus facilement se prêter à une forme organisationnelle qu'à une autre

Il est clair que le contexte technologique influe sur les positionnements et configurations, mais d'autres contextes (économiques, juridiques, sociaux, etc.) agissent de manière non négligeable. Et ceci, qu'il s'agisse de l'organisation, ou des fonctions qui la composent qui connaissent également de forts bouleversements en rapport avec ces variables.

L'objet du chapitre suivant est d'ailleurs de faire un zoom sur la fonction ressources humaines en tentant d'éclairer la connaissance sur ce qui la caractérise, mais aussi sur ce qui peut intervenir dans son évolution.

CHAPITRE 2. RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE ENTRE FRH ET ORGANISATION

Dans le chapitre précédent nous avons souhaité expliquer ce que comprend le concept de forme organisationnelle, pour faire apparaître les évolutions que connaissent actuellement les entreprises et fournir des éléments de compréhension relatifs aux facteurs influençant l'agencement interne de celles-ci.

L'objet du présent chapitre est de présenter, dans une même logique, les tendances observables au sein de la fonction ressources humaines.

De la même manière que les entreprises sont face à de réels changements, les sous-systèmes qui la composent le sont également. Et c'est notamment le cas de la FRH, qui tend à se décentraliser, se déhiérarchiser, et s'éclater dans le sens d'un partage des missions en interne mais également en externe.

Tout comme les changements de structure, on est face à un changement majeur au niveau des politiques de GRH. Et ce sont tous les domaines de la GRH qui sont potentiellement concernés. Ceci paraît logique dans le sens où on raisonne en termes de cohérence entre configurations structurelles et politiques de GRH, et que l'on souhaite mener une étude comparable au niveau de l'organisation dans son ensemble, et de la fonction dans ce qu'elle a de spécifique et de contextuel.

Pour atteindre l'objectif fixé, nous allons dans un premier temps présenter plusieurs modèles de GRH proposés par différents auteurs ayant pris en considération des variables spécifiques, dans le but de décrire notre propre modèle prenant en compte les concepts qui, pour nous, sont constitutifs d'une GRH efficace au regard de différents aspects significatifs (section 1). Par la suite, les principales évolutions observées au sein de la FRH et basées principalement sur des recherches antérieures seront présentées (section 2), et pour finir, nous nous attarderons sur la nécessité d'une cohérence entre l'organisation et la FRH (section 3). Cohérence qui apparaît nécessaire, dans le sens où il n'est pas possible d'envisager l'évolution d'une fonction indépendamment des caractéristiques de l'organisation dont elle dépend.

SECTION 1. LES MODÈLES DE GRH

L'objectif de cette section est de décrire un modèle de GRH propre à notre recherche prenant en considération les concepts qui nous semblent constitutifs d'une GRH efficace au regard de différents aspects significatifs. Ceci ne pouvant être réalisé de manière satisfaisante qu'en opérant un bref inventaire des travaux déjà réalisés dans ce domaine.

1.1. Un bref inventaire des modèles proposés dans la littérature

De nombreux auteurs ont proposé des modèles de GRH, chacun prenant en compte des aspects spécifiques.

Un inventaire (non exhaustif) de quelques modèles de GRH proposés dans la littérature nous permettra de positionner et de rapprocher de ces typologies les tendances observables dans les entreprises, et de proposer notre propre modèle de GRH⁷⁰.

Tableau 12. Quelques modèles de GRH proposés dans la littérature

Références	Critères d'analyse	Nombre de modèles distingués par la typologie
Besseyres des Horts, 1987 ⁷¹	Deux dimensions : proactivité versus réactivité, minimisation des coûts versus optimisation des ressources.	Quatre : administration du personnel, relations humaines, développement social, ressources humaines.
Brabet, 1993 ⁷²	Convergences et divergences des intérêts, enjeux et finalités des différents acteurs	Trois modèles : instrumental, managérial, gestion des contradictions.
Gazier, 1993 ⁷³	Main d'œuvre élémentaire ou diversifiée, captation ou fixation de la main-d'œuvre, valorisation individuelle ou collective, parcours professionnel externe ou interne.	Quatre options statiques : localisation et délocalisation, avantage salarial différentiel, paternalisme et attitude fordienne, stabilisation du collectif et carrières aménagées. Quatre options dynamiques : logique de type A, district et réseaux, modèle de la compétence, logique de type J ⁷⁴ .
Pichault, 1993 ⁷⁵	Deux variables : système d'influence caractéristique de l'organisation, et système de signification des dirigeants.	Quatre modèles construits sur la combinaison des deux variables identifiées. Le système d'influence peut être centripète (concentration du pouvoir au centre de l'organisation) ou centrifuge (dispersion des pôles de pouvoir du centre vers la périphérie). Le style de management peut osciller entre un pôle panoptique (rationalisation extrême) et un pôle politique (reconnaissance de la pluralité des rationalités en présence).
Trouiller, 1994 ⁷⁶	4 dimensions : réactivité versus stratégie; personnel contrainte versus personnel ressource; rationalité; partage de la fonction.	Trois modèles : administratif, gestionnaire, managérial

⁷⁰ Cet inventaire complète celui proposé par Defelix C., (1999) « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines », *Série Recherche CERAG*, Décembre, p.25.

⁷¹ Besseyres des Horts C.H. (1987), « Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n°65-66, novembre – décembre, pp.149-155.

⁷² Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii. , *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, Pp.69-140.

⁷³ Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La découverte.

⁷⁴ Les types « A » et « J » renvoient à la conceptualisation d'Aoki (1984).

⁷⁵ Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique*, DeBoeck Université, Bruxelles, 2^{ème} tirage 1996.

⁷⁶ Trouiller G. (1994), « La gestion des ressources humaines dans les administrations : un « état des lieux » des conceptions et des pratiques », *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 17-18 novembre, Pp.221-231.

Francfort et alii, 1998 ⁷⁷	Individualisation versus gestion collective et réglementaire; degré d'instrumentation.	Cinq modèles : Gestion du statut, gestion du parcours professionnel, gestion évolutive des relations sociales, gestion individuelle et collective multiforme, gestion individualisée des ressources humaines.
Nizet et Pichault, 1998 ⁷⁸	Distinction des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg marquées par les interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels.	Cinq modèles : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionaliste et valoriel.
Louart ⁷⁹	Par rapport aux acteurs en présence, la GRH peut correspondre à différents scénarii collectifs selon les enjeux, le contexte, les jeux de domination ou les modèles d'action.	Trois formes de configurations : dispersion / segmentation, asservissement stratégique à polarisation interne ou externe, GRH concertée ou bloquée.

Ce bref retour sur les modèles proposés dans la littérature n'a pas pour but de retracer les travaux des auteurs ayant porté un intérêt aux typologies de GRH, mais plutôt de faire apparaître que ces modèles ont une importance significative à la fois au niveau managérial et scientifique.

Pour autant, certains modèles sont représentatifs de formes descriptives liées à des catalogues de configurations observables en entreprise (c'est le cas, par exemple des travaux de Louart ou Pichault), d'autres sont plutôt représentatifs de formes normatives qui intègrent des dimensions illusoire ou annoncent des arbitrages irréalistes. Ces modèles servent davantage d'idéaux-types, de référence pour l'action, mais aucunement d'applications pratiques et réalistes de la GRH.

Le modèle que nous allons proposer s'inspire en partie des typologies proposées par la littérature, mais principalement des tendances observées dans de nombreuses entreprises. Les modèles présentant des formes descriptives nous ont aidé dans la construction de notre modèle d'analyse, dans le sens où notre volonté était de construire des formes réalistes, de manière inductive, quitte à chercher à les améliorer par la suite.

1.2. L'intérêt du modèle de Nizet et Pichault

Notre modèle s'inscrit dans la recherche d'une cohérence entre NFO et GRH. Au regard du cadre d'analyse précisé dans le premier chapitre relativement aux travaux sur les configurations de Mintzberg, notre argumentation se rapprochera dans un premier temps des travaux de Nizet et Pichault (1998)⁸⁰. Ils prennent pour base la distinction des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg pour dégager cinq modèles fondamentaux de GRH :

⁷⁷ Francfort I. et alii, (1998), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

⁷⁸ Nizet J., Pichault F. (1998) in *Ressources humaines une gestion éclatée* - Allouche et Sire (éd.).

⁷⁹ Louart s'intéresse depuis de nombreuses années aux configurations possibles en GRH selon les acteurs et les jeux de pouvoir en présence. Il expose le résultat de ses observations dans un article à paraître en 2002 dans *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*. Ces constats sont retracés dans ce tableau.

⁸⁰ Nizet J., Pichault F. (1998) in *Ressources humaines une gestion éclatée* - Allouche et Sire (éd.).

- le *modèle arbitraire* : il est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. Il n'y a pas de véritable planification de la gestion des effectifs. Les exigences en matière de qualification des travailleurs sont peu élevées. L'évaluation est largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif. L'absence de tout critère de rémunération explicite permet de donner libre cours à des formules de salaire à la tâche autonome ou à la pièce.
- le *modèle objectivant* : il peut s'entendre comme une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines. 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). La formation est centrée sur l'acquisition de compétences particulières visant l'efficacité organisationnelle. L'évaluation vient se superposer au contrôle du respect des règles de travail.
- le *modèle individualisant* : il est axé sur une personnalisation du lien salarial. L'entrée dans l'organisation est centrée sur les processus de sélection. La culture d'entreprise est très forte. La formation occupe une place de choix et représente un pourcentage important de la masse salariale. L'évaluation est fondée sur la capacité de chacun à mettre en œuvre ses propres compétences. La promotion n'a aucun caractère automatique. La rémunération s'envisage comme un élément d'une politique plus générale de motivation.
- le *modèle conventionnaliste* : il est caractérisé par le fait que les membres de l'organisation s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence. Le processus de gestion des entrées est très élaboré et collégial. L'auto-formation est très répandue. Évaluation et formation sont intimement liées, la première influençant directement la seconde. L'éthique et la déontologie sont des principes qui régissent fortement les relations sociales dans l'organisation.
- le *modèle valoriel* : la ressource humaine y est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion « don » de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de l'organisation.

Ces mêmes auteurs (1995) montrent qu'une configuration est 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 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 avant de connaître des mutations structurelles.

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.

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

Tableau 13. Liens entre configurations, acteurs dominants et modèles de GRH

Configurations	Acteurs dominants	Modèles de GRH
Entrepreneuriale Bureaucratique Professionnelle Missionnaire Adhocratie	Sommet stratégique Analystes de la technostructure Opérateurs qualifiés Pas d'acteur formellement désigné Opérateurs qualifiés/ligne hiérarchique	Arbitraire Objectivant Conventionnaliste Valoriel Individualisant

Par ailleurs les aspects relatifs au pouvoir dans l'organisation permettent de constituer, parallèlement à la structure formelle, une structure plus informelle dans laquelle les jeux de pouvoir régissent les actions et les arrangements, accords, coopérations, affronts entre les membres de l'organisation. Dans ce registre, Nizet et Pichault (2000) affinent leur modèle en précisant le caractère politique des modèles de GRH.

Tableau 14. Caractère politique des modèles de GRH

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Pôles en tension	Sujétion / délégation	Transparence / réappropriation	Contrôle / autonomie	Collectivité / individualité	Unité / diversité
Enjeu fondamental	Confiance	Neutralité	Responsabilisation	Maîtrise	Légitimité
Système d'action dominant	Sommet stratégique / personnel	Sommet stratégique / analystes / associations d'employés / personnel	Principalement opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés / sommet stratégique / ligne hiérarchique	Dépendant des modes de socialisation

Les auteurs ont construit et affiné un modèle prenant en considération de nombreux aspects dont nous allons tenir compte pour la construction de notre propre modèle.

Il aurait été possible d'extraire de notre présentation générale d'autres modèles préférentiels pour les décrire plus en détail, tels que nous venons de le faire pour celui de Nizet et Pichault. Cependant, l'objet n'est pas de présenter ici un inventaire exhaustif des solutions proposées dans la littérature, mais plutôt de nous appuyer sur des travaux dont les considérations sont proches de nos problématiques propres.

1.3. Proposition d'un modèle de GRH

Le modèle que nous présentons se veut évolutif, c'est-à-dire adaptable à des contextes spécifiques. L'idée défendue dans cette thèse est que la GRH est fortement contextualisée. Il est alors évident qu'un modèle stable et rigide ne peut convenir à notre recherche.

La première phase du modèle représente la prise en compte de différents référentiels nécessaires à la compréhension des contraintes de la GRH.

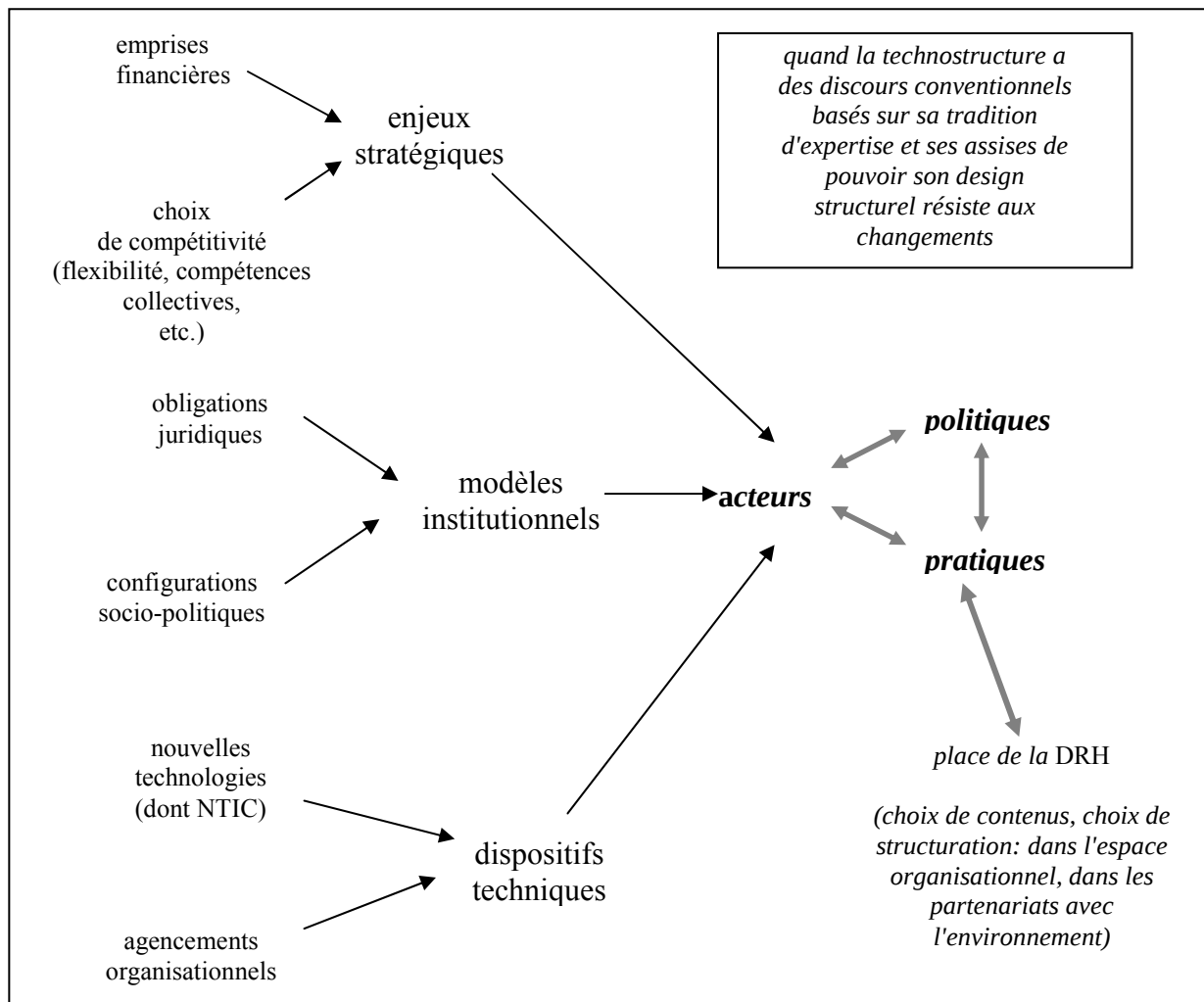
Dans un second temps, nous montrons les différences de GRH selon les activités effectuées ou non par la GRH.

Enfin, et il s'agit pour nous des aspects les plus importants, nous définissons la GRH selon les acteurs qui la prennent en charge.

1.3.1. Les référentiels constitutifs de la GRH

Dans toute organisation, la GRH doit obéir à des référentiels sans lesquels elle ne serait pas cohérente avec les objectifs de l'organisation. La matrice représentée ici fait apparaître les référentiels juridico-normatif, technico-économique, psycho-sociologique et socio-politique.

Figure 6. Matrice des référentiels constitutifs de la GRH⁸¹



⁸¹ Ce schéma est issu des travaux menés de 1998 à 2000 dans le cadre d'un programme de recherche en gestion financé par la FNEGE, et présenté dans le rapport final : Louart P., Boitier M., Gunia N. (2001), « Impact des technologies de l'information et de la communication sur les modèles d'organisation des entreprises. Effets sur le design organisationnel ainsi que sur l'évolution des fonctions ressources humaines et contrôle de gestion ».

1.3.2. Missions de la GRH en rapport avec la structure de la fonction

Les schémas suivants représentent les missions pouvant être prises en charge par la FRH. Le premier montre d'une manière générale mais non exhaustive ce que peut faire la FRH dans l'organisation. Le second est une illustration de la décentralisation et de l'opérationnalisation de la fonction.

Figure 7. Ensemble de missions prises en charge par la FRH dans l'organisation

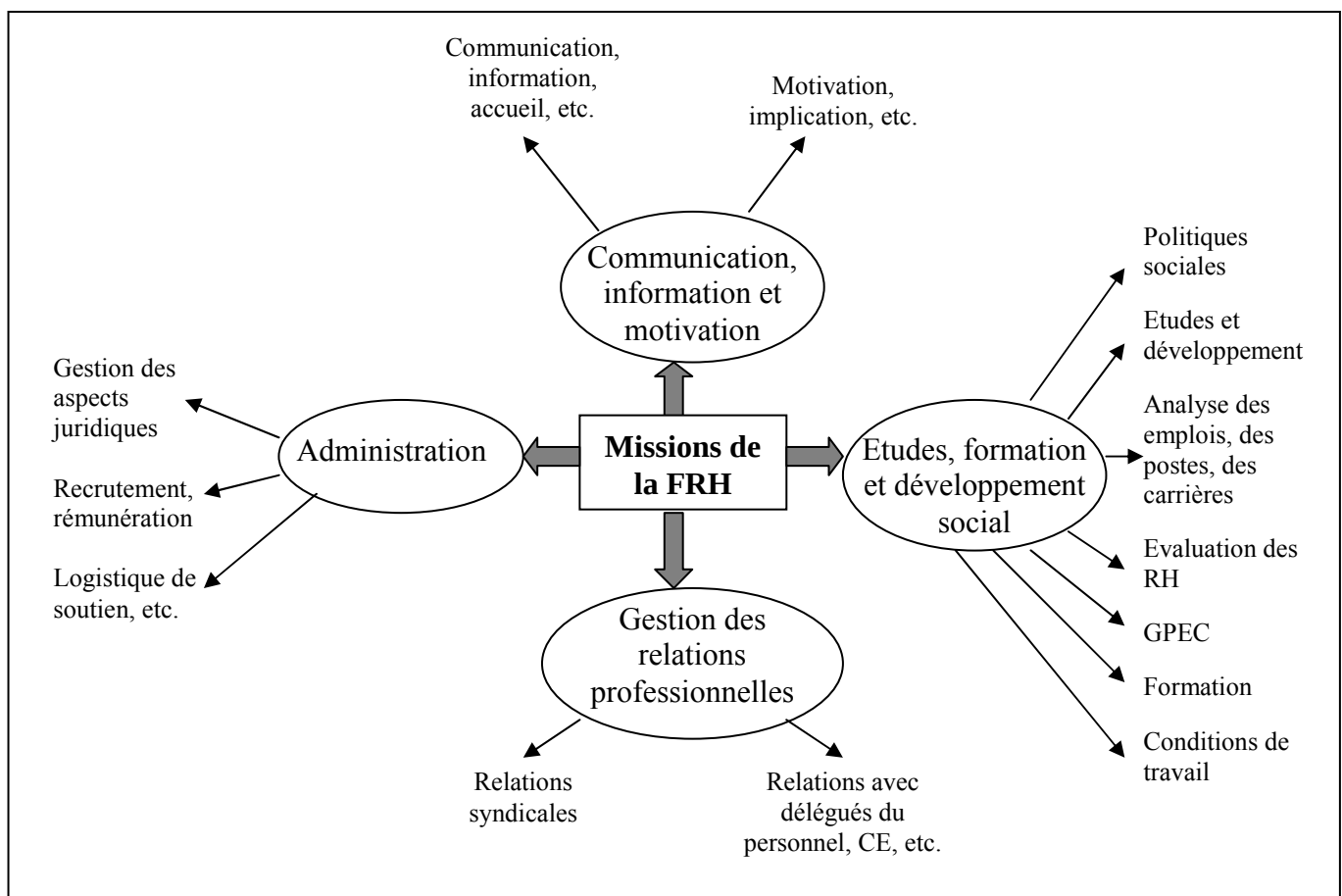
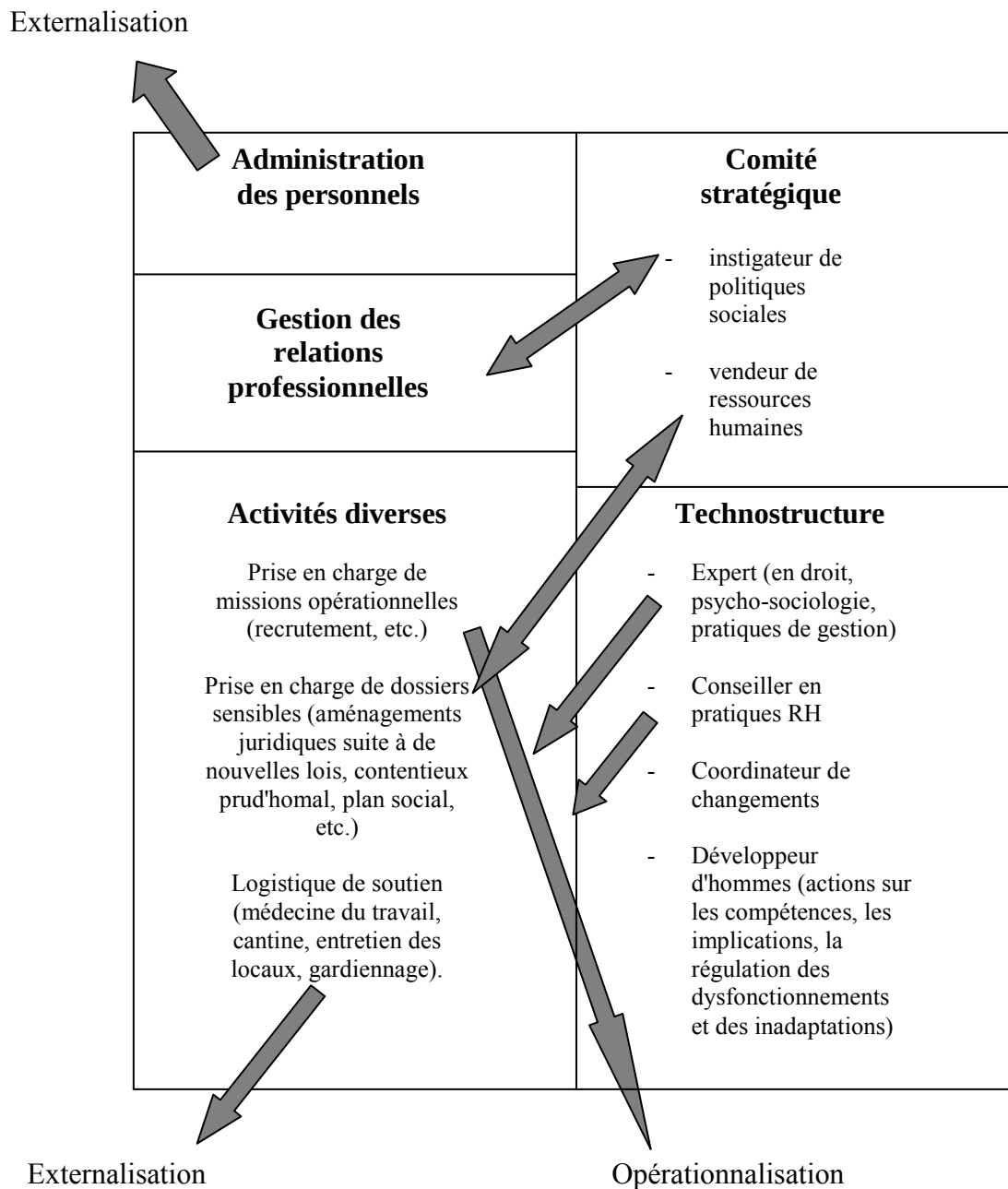


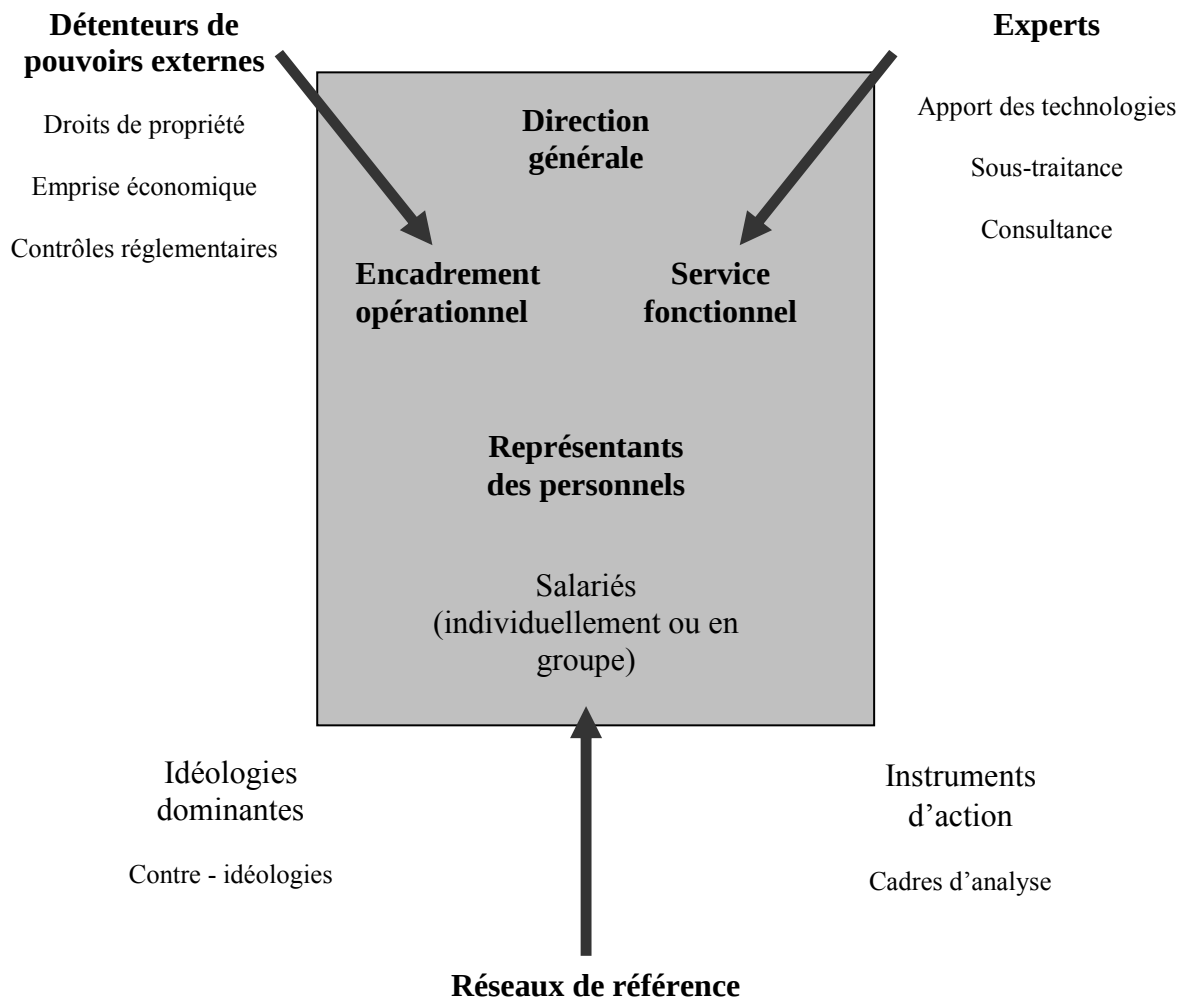
Figure 8. Illustration de la décentralisation et de l'opérationnalisation de la FRH



1.3.3. Types de GRH selon les acteurs

Nous représentons dans cette partie, les aspects qui sont pour nous les plus importants dans la structuration, le contenu et le fonctionnement de la FRH dans l'organisation. Effectivement, ce sont bien les acteurs de la fonction qui en sont déterminants. L'objectif est de montrer quels sont les principaux acteurs potentiels de la fonction pour formaliser les différents types de GRH selon ces acteurs.

Figure 9. Décideurs possibles en GRH



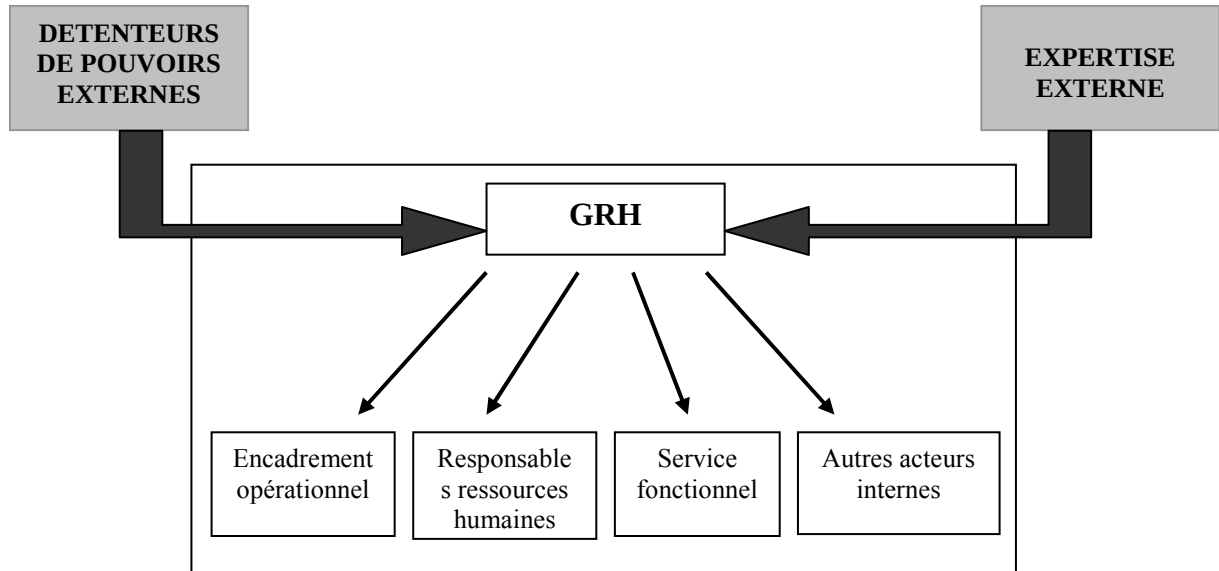
Parmi, les acteurs identifiés, certains sont très visibles de par leur rôle ouvert et formel, d'autres le sont moins. Ce sont les influences, objectifs, projets, valeurs, etc., de chacun des individus ou groupes qui vont influencer les modèles de GRH.

Après observation de la réalité organisationnelle, plusieurs typologies de GRH apparaissent. On trouve ainsi, une GRH imposée de l'extérieur, une GRH dispersée, une GRH décidée par le management stratégique et une GRH concertée. La souplesse de notre modèle permet l'identification de GRH selon le contexte organisationnel observé.

Une GRH imposée de l'extérieur

Une GRH imposée de l'extérieur peut être schématiquement représentée comme suit :

Figure 10. Typologie d'une GRH imposée de l'extérieur

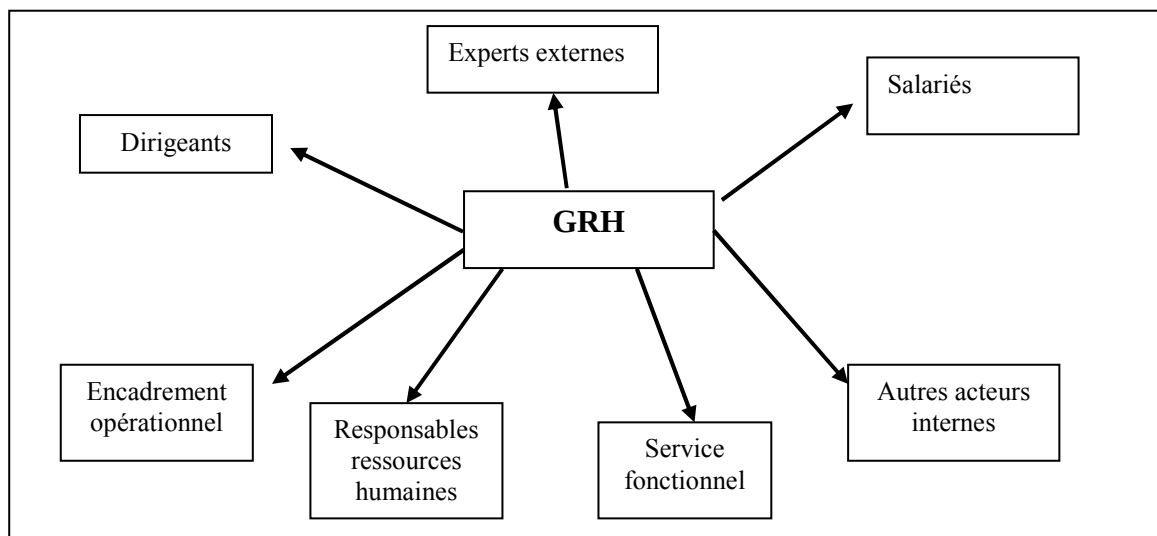


La gestion des ressources humaines dans ce cas précis est menée en interne et éventuellement décentralisée, mais en réponse à des contraintes externes fortes qui la contraignent dans ses choix et ses possibilités d'action. L'environnement économique, la réglementation, l'évolution technologique peuvent être des exemples de variables influentes dans la GRH de l'entreprise.

Une GRH dispersée

La configuration de la dispersion ou de la segmentation peut être représentée comme suit :

Figure 11. Typologie d'une GRH dispersée

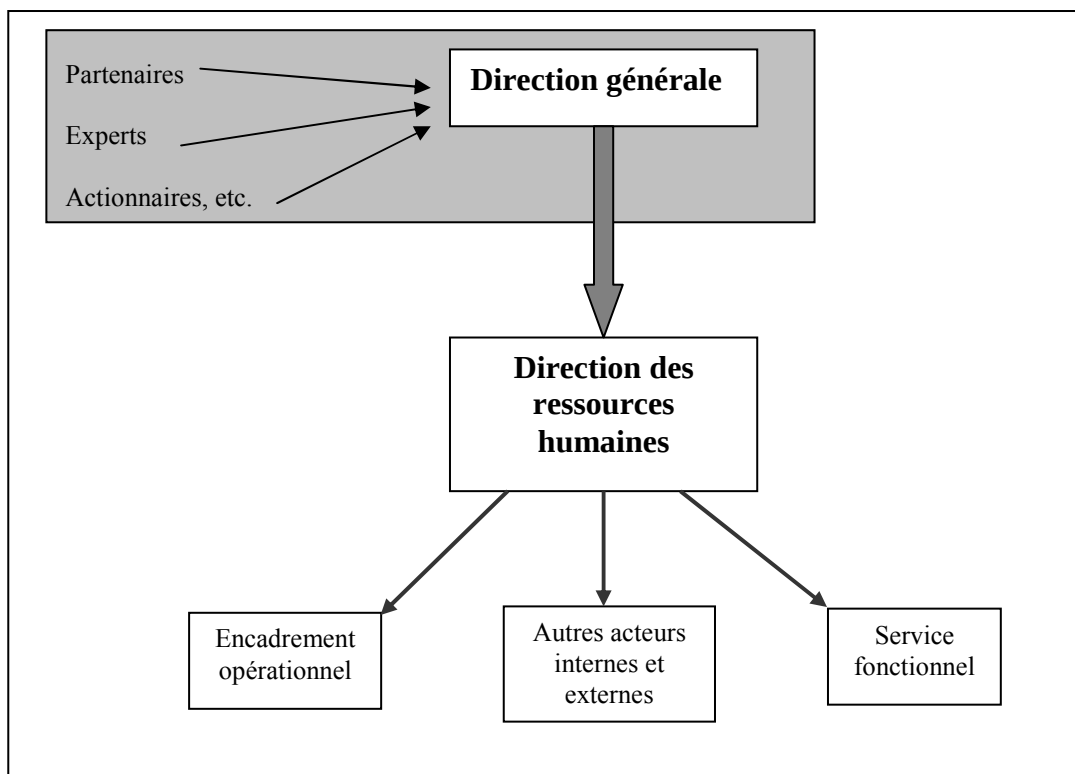


Dans la dispersion, le jeu des acteurs est surtout défini par des règles extérieures ou des contingences internes (les obligations légales, les discours des organisations patronales, les contraintes de l'activité, le statut des salariés). L'équipe dirigeante, le service RH et les opérationnels pratiquent des ajustements partiels sans toujours se coordonner. Il peut s'agir aussi bien de petites entreprises que d'administrations. La GRH est pas pensée globalement. Comme elle est réactive, les besoins qu'elle engendre sont traités dans l'éparpillement relatif, même si certains aspects sont parfois très formalisés (par exemple, la prise en compte minutieuse des règles statutaires pour des emplois publics). Les représentants du personnels ont eux aussi des rôles variables, en rapport avec des enjeux partiels.

Dans la segmentation, certaines catégories de salariés sont gérées de manière dispersée (comme dans le cas précédent), d'autres le sont dans un cadre dynamique et prévisionnel (ce qui renvoie au cas suivant).

Une GRH décidée par le management stratégique

Figure 12. Typologie d'une GRH décidée par le management stratégique



Dans cette configuration de l'asservissement stratégique à polarisation interne ou externe, l'acteur dominant est la direction générale cherche à contrôler la GRH pour l'asservir à ses besoins stratégiques. Elle peut agir d'elle-même (polarisation interne), ou sous influence extérieure, par emprise d'une maison-mère, d'actionnaires majoritaires ou de partenaires industriels. Dans une polarisation externe, la direction générale est elle-même contrainte. Elle est donc moins disponible pour des négociations internes et peut vouloir de la DRH qu'elle la serve sans trop sourciller.

Le jeu des acteurs dépend des marges disponibles. Certaines entreprises ont tellement de contraintes externes (justifiées ou non), qu'elles s'estiment sans latitude d'action. Elles penchent alors pour une GRH techniciste, façonnée par les exigences du « déterminisme

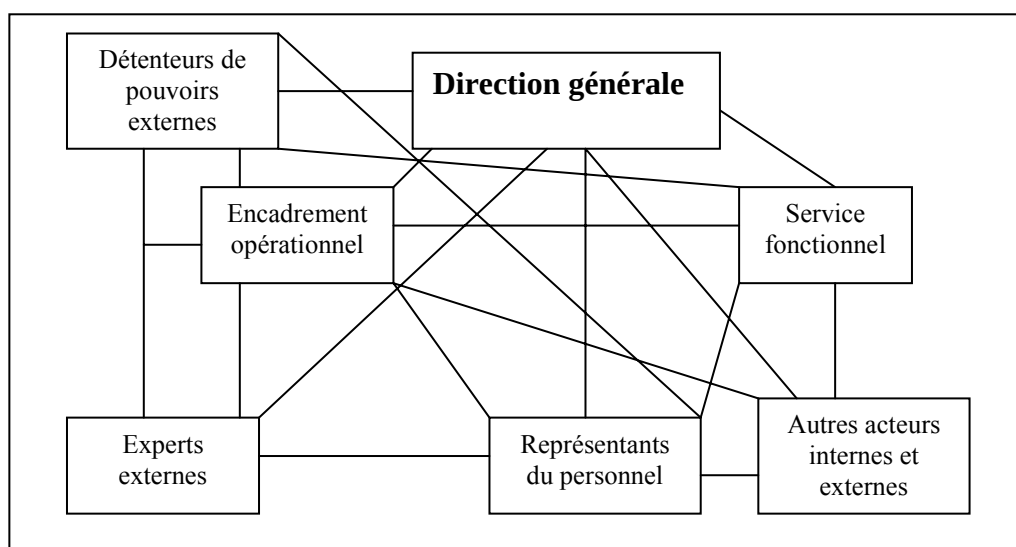
environnemental ». Structurées par le droit et les nouvelles technologies, leurs pratiques sont alors sous l'emprise directe de logiques financières considérées comme vitales pour la survie ou la compétitivité. Pour partie, ce sont les dirigeants eux-mêmes (acteurs dominants) qui décident de ces interprétations, en jugeant qu'ils se garderont d'autant plus de flexibilité qu'ils en laisseront moins aux autres.

Dans des situations plus ouvertes, l'encadrement, la DRH et les représentants du personnel gardent des possibilités de concertation. Même en cas de stratégies imposées, ils peuvent alors en négocier la mise en œuvre et en aménager les contraintes sociales.

Si la DRH est vassalisée, elle court le risque déjà cité de perdre son âme au service des autres. Si la DRH sert l'organisation, elle peut interpréter ses missions et se définir une stratégie. Si elle sert les autres (les dirigeants, les cadres, les actionnaires), elle dépend de leurs propres rationalités. Elle est obligée alors de dériver en support logistique interne (pour traiter « leurs » urgences) sans pouvoir se targuer d'enjeux autonomes (que les autres n'ont pas toujours la possibilité de comprendre ou l'envie d'accepter). On finit par lui reprocher d'être substituable, faute de lui avoir permis d'être un partenaire stratégique.

Une GRH concertée

Figure 13. Typologie d'une GRH concertée



Cette configuration représente une GRH concertée ou bloquée. Quand les environnements pèsent d'un poids plus faible, les décisions de GRH peuvent être plus ouvertes. C'est le cas des sociétés qui évoluent dans des systèmes concurrentiels moins tendus. C'est celui des entreprises à dimension locale, de certaines organisations publiques et du secteur social (associations, mutuelles). Les acteurs y jouent davantage de jeux personnels, ils sont guidés par des buts productifs, mais aussi par des pulsions affectives ou des représentations idéologiques. La GRH qui en résulte dépend des processus relationnels ou des outils utilisés. Parfois, c'est davantage l'effet du dynamisme interne qu'un résultat d'actions conscientes et débattues entre les acteurs influents.

On peut alors observer une action médiatrice de la DRH. Au service de l'organisation, elle peut faire valoir ses rôles stratégiques (d'expert, de concepteur organisationnel ou d'agent de changement), sans lâcher pour autant ses responsabilités opérationnelles et administratives. Elle peut servir de médiateur ou d'arbitre dans des jeux plutôt coopératifs entre le

management et les représentants du personnel. Parfois même, elle peut incarner une forme de cohérence sociale en harmonie avec les objectifs de performance économique⁸².

A contrario, certaines de ces entreprises ont été investies par un mode syndical défensif qui bloque la GRH dans des rapports de force, faute d'avoir construit des possibilités d'arbitrage. La fonction RH n'a pas été mise en position de négocier des compromis acceptables.

Cette typologie mérite d'être explorée, à la fois pour mieux en comprendre l'étalement, mais aussi pour faire évoluer les configurations observées en leur donnant des perspectives plus ouvertes, tant du point de vue des acteurs que des opportunités pouvant en résulter pour la GRH d'ensemble. Le modèle proposé n'est pas sans faire écho à celui des champs sociaux de Bourdieu, qui sont à la fois des « champs de forces » et de « luttes pour transformer ou conserver ces champs de forces ».

CONCLUSION

Cet inventaire des modèles proposés dans la littérature avait pour objectif de faire apparaître que la construction de ces typologies a une importance significative à la fois au niveau managérial et scientifique.

Il nous permet aussi de recenser les variables prises en compte par les différents auteurs ayant axé leurs recherches sur ce thème, tout en distinguant que certains modèles sont plutôt à tendance descriptive, alors que d'autres sont davantage normatifs. Ce travail a permis la proposition d'un modèle d'analyse propre relativement à une problématique singulière.

Le modèle proposé dans le cadre de cette section s'inspire en partie des typologies proposées dans la littérature, mais principalement des tendances observées dans de nombreuses entreprises. En fait, nous passons d'une logique descriptive de ce qu'il est possible d'observer, à une logique évolutive d'un modèle tenant compte des référentiels utilisés (en fonction des compétences et des outils maîtrisés), des acteurs en présence, des configurations internes et externes dans lesquelles se trouve imbriquée l'organisation, des positionnements stratégiques souhaités ou possibles, etc.

Ce modèle s'inscrit dans la recherche d'une cohérence entre forme organisationnelle et GRH, en accordant une place prépondérante aux acteurs prenant en charge les missions qui lui sont allouées. Cette cohérence est nécessaire dans le sens où la GRH est un sous-système impliqué dans un système d'ensemble, avec plus ou moins de cohérence (ou de dispersion) et plus ou moins d'autonomie (ou de dépendance). Les degrés de liberté peuvent être négatifs (avec, par exemple, peu de contrôle sur les activités en raison de leur répartition ouverte ou du manque d'intérêt qu'on leur accorde) ou positifs (par rapport à la capacité d'influence, de participation stratégique ou d'affirmation relativement à des propositions spécifiques, voire des contre-propositions négociables).

⁸² Le même rôle peut être tenu par certains dirigeants (notamment de PME ou d'établissements du secteur social), lorsqu'ils intègrent les missions de DRH dans leur fonction.

SECTION 2. LES ÉVOLUTIONS AU SEIN DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Avant d'aborder les évolutions auxquelles doit faire actuellement face la FRH, il convient d'apporter des précisions relatives à la signification des concepts rencontrés lorsque l'on parle de « ressources humaines ».

Gestion des ressources humaines : Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés.

Fonction ressources humaines : « *Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* »⁸³.

Direction des ressources humaines : Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

Le terme que nous utiliserons le plus souvent dans la thèse est celui de fonction ressources humaines (FRH) dans le sens où elle est considérée comme intégrant à la fois, les membres, les objectifs et les réalisations au sein de l'organisation.

On sous-entend dans l'utilisation du terme *fonction* qu'il s'agit de l'ensemble des membres prenant en charge une ou plusieurs activités relatives à la mise en place de la GRH dans l'organisation.

Relativement aux évolutions qu'a pu connaître la GRH depuis le début du XX^e siècle, Pichault (1996)⁸⁴ fournit un bref historique, nous permettant d'avoir une vision générale de ces transformations.

Ces transformations peuvent être découpées en trois étapes :

« *La GRH centrée sur des activités propres* » représente ce que Belanger et alii. (1988)⁸⁵ définissent « *comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite* ».

« *La GRH systémique* » qui progressivement s'intègre dans l'entreprise en tant que système. C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale.

« *La GRH stratégique* » qui vise à intégrer la FRH aux stratégies de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la GRH et des instances de direction.

⁸³ Peretti JM. 1999, *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

⁸⁴ Pichault F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, De Boeck Université, p.150.

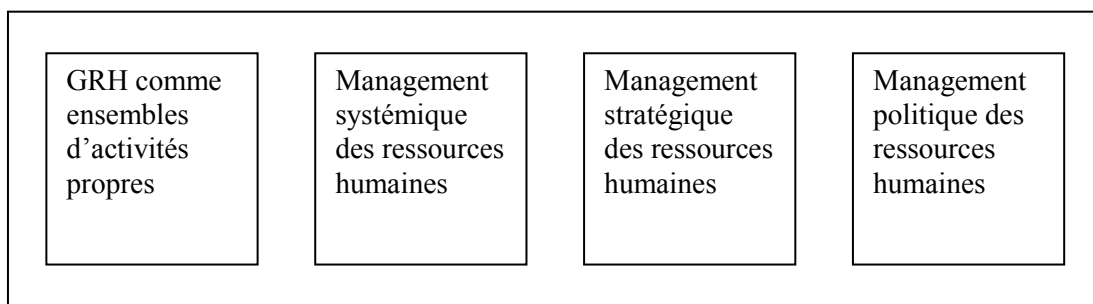
⁸⁵ Belanger L., Benabou C., Bergeron J-L., Foucher R et Petit A. (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*. Bourcherville, Gaëtan Morin, p.5.

En fait, ce déroulement montre bien que l'on est passé d'une GRH qui gère indépendamment de toute autre variable ses propres activités, puis dans un second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction centrale avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global. Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la GRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprises avaient comme mot d'ordre de restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

La prise en compte, lors de l'émergence de la notion de stratégie dans le fonctionnement de la GRH, du fait qu'il n'y ait pas uniquement la seule stratégie organisationnelle à laquelle une place privilégiée doit être accordée, mais bien plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence, entraîne la GRH vers un management politique.

L'ensemble de ces évolutions et changements de paradigmes au sein de la GRH est représenté dans la figure suivante, proposée par Pichault (1996, p. 153)

Figure 14. Principales évolutions de la fonction ressources humaines



2.1. Les aspects constitutifs du changement en GRH

Reprenant les travaux de Louart (1995)⁸⁶, il apparaît qu'en GRH, il y a toujours des changements à opérer et que pour les effectuer, il faut comprendre les facteurs constitutifs de la GRH. Au premier rang de ces facteurs, il y a les hommes et leurs représentations.

Pour ce qui est des hommes, il existe deux niveaux de réalité : celui des événements et celui des représentations que les personnes construisent à partir de ceux-ci.

Les sociologues ont fait ressortir le pouvoir des hommes et de leur stratégie (buts sous-jacents) dans l'organisation ; mais ce pouvoir se heurte à trois limites⁸⁷ :

- les individus sont habituellement rationnels ; mais leur rationalité s'inscrit dans des contextes d'action assez complexes qui peuvent être interprétés (donc appliqués) de différentes façons ;
- d'un individu ou d'un groupe à l'autre, les marges de manœuvre réelles sont très variables ;
- les rationalités observables dépendent aussi des cadres de références des acteurs, c'est-à-dire de leurs structures psychologiques internes.

⁸⁶ Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons.

⁸⁷ Louart (1995), Pp. 38-39

Rationalités technico-économiques et sociopolitiques

Deux pôles de rationalités sont mis en évidence : les rationalités sont à la fois technico-économiques et sociopolitiques et pour lui, toute organisation est un mélange de ces deux rationalités.

Les rationalités technico-économiques (RTE) représentent l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation. Les objectifs étant supposés communs et partagés, ces rationalités impliquent une recherche de cohérence et d'efficacité collective ; elles utilisent les technologies et les méthodes comme des moyens pour atteindre leurs fins. Les conflits sont externalisés sur l'environnement et sont dépersonnalisés (la concurrence, les marchés, les contraintes, etc.).

Parallèlement, les rationalités sociopolitiques (RSP) correspondent aux représentations et intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs faisant partie de l'organisation. C'est la base subjective et en partie tensionnelle des objectifs officiels ou des règles collectives.

Mentionnant quelques principes normatifs rencontrés dans la littérature de gestion, Louart (1995, p.66) rappelle que :

« un changement doit pouvoir être piloté dans ses aspects politiques (pouvoir et moyens matériels d'agir), technologiques (capacités requises) et psychosociaux (accord et implication des personnes concernées) ».

En GRH les innovations trouvent un accueil d'autant plus rapide que ceux qui les mettent en œuvre ont un statut reconnu, la compétence requise et les moyens d'agir, mais l'environnement doit s'y prêter ou être aménagé en conséquence.

Ceux qui construisent une GRH réaliste ne décident rien sans un minimum de débat en faisant participer les acteurs et les membres concernés de l'organisation. L'essentiel est de rester ouvert le plus possible, avec le minimum de cohérence qui préserve une sensibilité à l'environnement. C'est le sens du constructivisme.

On peut rappeler ici que :

« Un diagnostic traduit la subjectivité de ceux qui l'établissent et qui mettent leur parti pris dans l'analyse des faits ou des orientations utiles »⁸⁸.

Aussi, pour qu'un changement se fasse de façon efficace est-il bon d'intégrer dans la démarche de changement, les problèmes et les enjeux du plus grand nombre possible d'acteurs. Pour lui, l'évolution passe aussi par les conflits et les coopérations entre acteurs. Elle résulte de leurs transformations cognitives et sociopolitiques. A ce sujet, la sociologie des organisations a montré l'importance de faire participer l'ensemble des personnes concernées par une intervention de changement, en particulier quand elle touche aux structures et aux fonctionnements de la GRH. Il privilégie donc *« l'acceptabilité construite, dans ce qu'elle*

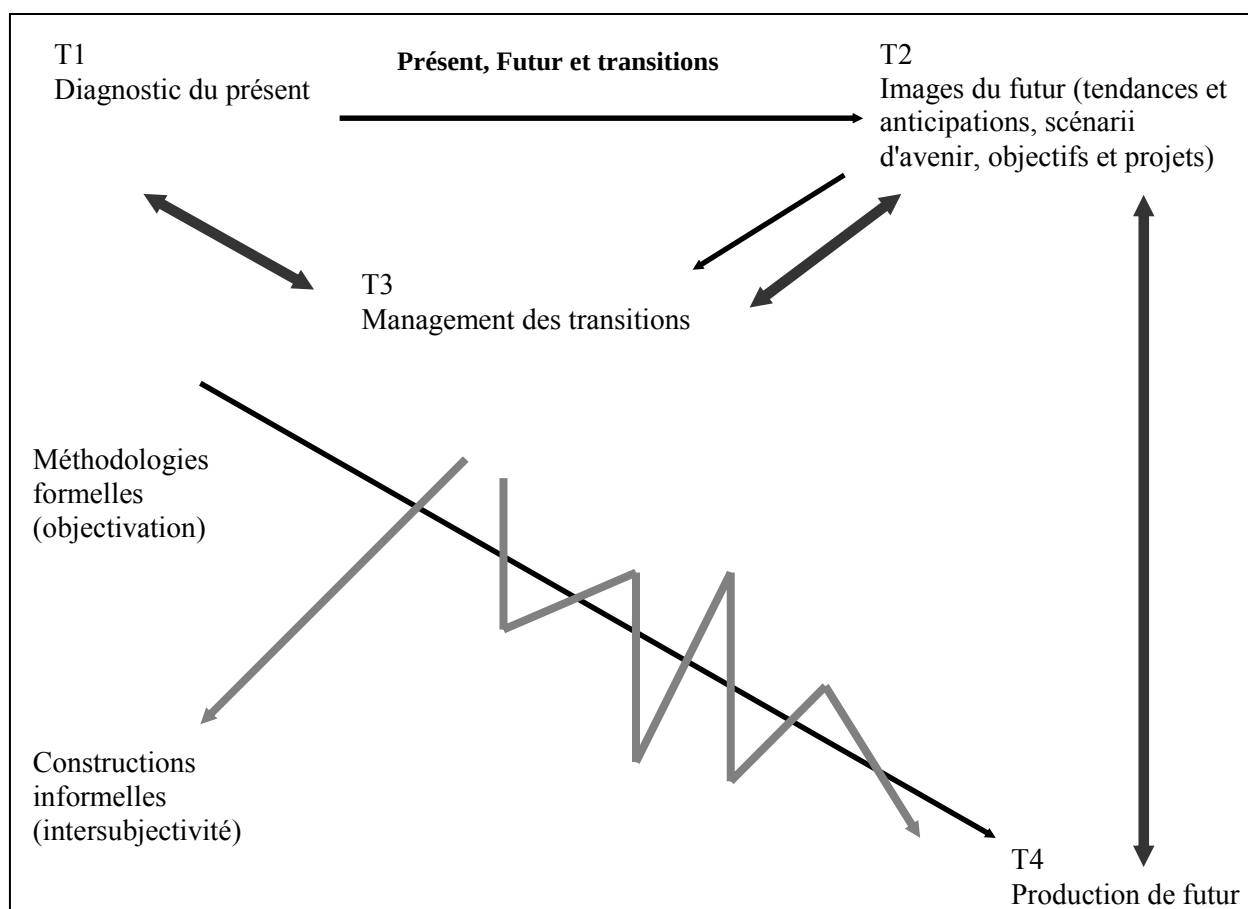
⁸⁸ Louart (1995), p.162

peut engendrer d'accords, de coopérations ou du moins de neutralité par rapport aux interventions en GRH »⁸⁹.

Un vrai changement est la prise en compte d'éléments de signification véritablement nouveaux par un individu ou par un groupe. C'est un sens radicalement neuf qui, non seulement émerge dans l'expérience du sujet, mais qui est également pris en compte par lui, transformant ses perspectives, ses façons d'être et de penser, ses relations ou sa structure.

Pour sa part, Louart propose la schématisation suivante du changement :

Figure 15. Schématisation du changement



Louart souligne qu' « *il est prudent d'encadrer les processus par des repères (règles, procédures, passages obligés) ou des incitations (rappels d'objectifs, stimulations, soutiens qui en canalisent le déroulement)* ».

Pour lui, le modèle de Nadler⁹⁰ sur le management des transitions est un bon modèle pour la gestion de l'Interprésent. Nous avons repris, sous forme de tableau, le résumé que fait Louart, des trois démarches simultanées que propose Nadler pour accompagner le changement.

⁸⁹ Louart (1995), p.247

⁹⁰ Nadler D.A. (1987)., « Managing transitions to uncertain future states », *Organisational Dynamics*, été, et « The effective management of organizational change », in J-W. Lorsch éd., *Handbook of organizational behavior*, Prentice -Hall inc.

Tableau 15. Trois démarches d'accompagnement du changement

Façonner une dynamique d'action	Pousser à un comportement constructif	Aider à faire passer les étapes transitoires
s'assurer d'une masse critique de personnes qui soient favorables à l'intervention	donner envie de faire évoluer le présent	présenter une image claire et attractive de ce que doit devenir le futur (une fois les changements intégrés)
faire que l'encadrement milite pour le changement (parce qu'il en a intégré les enjeux et s'en est approprié les objectifs)	offrir des possibilités de participation	chaque fois que c'est possible se servir des circonstances comme d'un support ou levier pour l'intervention
créer des communications symboliques adaptées (messages, visions à partager)	récompenser ceux qui contribuent aux objectifs souhaités	fournir les moyens nécessaires aux actions en cours
garantir un minimum de stabilité dans l'équipe de pilotage (pour maintenir la continuité au-delà de ce qui change)	laisser du temps et des opportunités pour que les personnes impliquées puissent se dégager en partie des affaires courantes	diffuser des informations périodiques sur l'état d'avancement du projet

Louart rappelle donc sa préférence :

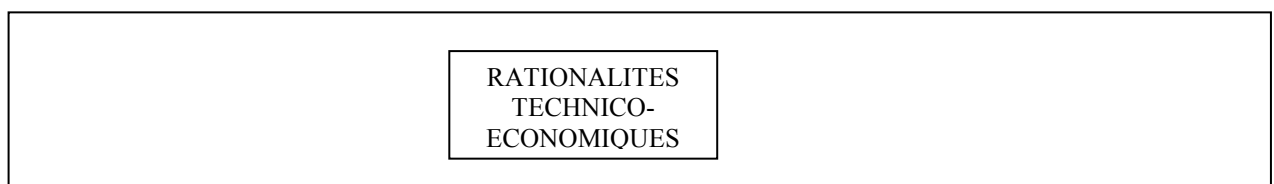
« pour une GRH constructiviste, qui trouve sa cohérence dans un arbitrage actif entre ses aspects constitutifs (mêlés à l'histoire organisationnelle), instrumentaux (liés aux objectifs stratégiques) et dialectiques (tenant compte d'enjeux humains parfois en conflit avec les orientations technico-économiques ou sociopolitiques de l'organisation) » (p.289)

Cette invitation à être sensible aux perceptions et représentations des acteurs nous amène à jeter un regard sur des concepts issus de la psychologie ou de la sociologie. Puisque tout changement nécessite la prise en considération des aspects sociologiques sous-jacents à toute modification de l'organisation.

Et pour conclure sur les rationalités tant technico-économiques que socio-politiques, il est possible de résumer la capacité d'articuler les référentiels des agents de changement avec ceux de l'organisation, en utilisant le schéma présenté par Louart (1995, p.68).

Celui-ci fait apparaître que le but, relativement aux RTE, est d'adapter ou de développer les pratiques de GRH pour qu'elles soient appropriées au contexte et aux objectifs organisationnels, et que par rapport aux RSP, l'enjeu est d'équilibrer et de rassembler les forces en présence, mais également d'élaborer des compromis viables dans les zones de conflit :

Figure 16. Modèle d'adéquation RTE - RSP



2.2. L'évolution de la fonction ressources humaines

Tout comme les changements de structure, un changement majeur au niveau des politiques de GRH est à l'œuvre. Tous les domaines de la GRH sont potentiellement concernés et les changements escomptés apparaissent comme « radicaux ». Ceci peut apparaître logique si on raisonne en termes de cohérence entre structures et politiques de GRH (Pichault, 1995). Il est clair que cela amplifie encore la complexité du changement et surtout les risques qui lui sont associés.

Cette fonction connaît de nombreuses transformations, qui suscitent des interrogations sur la place que peut occuper la fonction RH face à ces évolutions. On peut observer un phénomène de double mouvement au sein de la fonction, ainsi que des potentiels de dynamisation de celle-ci.

2.2.1. L'origine des mutations de la fonction RH

La fonction ressources humaines voit ses activités et pratiques largement repensées, notamment sous l'influence de deux phénomènes.

Le premier est le développement de nouvelles formes d'organisation, telles que l'entreprise réseau par exemple, et le second est le développement considérable de l'utilisation des NTIC par les membres de l'organisation.

La GRH face aux transformations organisationnelles des entreprises

La première cause des mutations profondes auxquelles est confrontée la fonction RH, est le changement organisationnel des entreprises, initié par les NTIC.

Les nouvelles formes d'organisation induisent une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise, rendant les hiérarchies moins prégnantes, mais également l'émergence de nouveaux cadres d'action et une évolution profonde de la fonction RH.⁹¹

L'assouplissement des structures mécanistes par l'instauration de groupe de projets, la participation des utilisateurs à certains processus de changement ou la mise en place de groupes semi-autonomes de production montre l'acheminement progressif vers des structures où il y a moins de cadres, plus de coopération et de transversalité.

Les NTIC ont contribué à ce mouvement qui va induire des mutations profondes des différentes fonctions incarnant les systèmes de gestion de l'organisation.

Impact de l'utilisation des NTIC sur la configuration de la fonction RH

La seconde cause des mutations observables au sein de la fonction ressources humaines provient de l'utilisation croissante des NTIC dans le processus de travail.

La fonction RH doit faire face à des mécanismes complexes, et avoir une réactivité quasi-immédiate, dans la gestion des rémunérations, dans la GPEC, dans la gestion du temps de travail, etc. A ce titre, les NTIC vont participer et aider les services RH à anticiper et mettre en œuvre les changements nécessaires à sa structuration et à son bon fonctionnement.

Interrogations sur la place de la fonction RH face à ces transformations

Dans une étude menée par Matmati⁹², les questionnements suivants sont abordés :

- la fonction GRH peut-elle rester en marge dans l'utilisation des technologies ?
- dans quelles pratiques de GRH, ces dernières peuvent-elles apporter des innovations significatives ? La fonction GRH doit-elle limiter son rôle uniquement à l'introduction de ces technologies dans ses pratiques, pour gagner en efficacité et qualité dans les prestations aux structures opérationnelles, ou doit-elle s'impliquer dans le management de ces technologies étant donné leur impact sur l'organisation, les compétences et les modes de management ?

On voit bien là, la volonté de comprendre et d'analyser l'impact que peuvent avoir les NTIC sur la fonction RH, notamment parce que de nombreux managers s'interrogent sur leurs effets sur l'amélioration de la performance des RH dans l'entreprise et l'efficacité de la fonction RH dans ses prestations aux structures opérationnelles de l'entreprise.

Il est admis aujourd'hui que « *la technologie de l'information aura un impact puissant sur les activités, la place et le rôle de la DRH* », car l'introduction des NTIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus

⁹¹ Huault I. (1998), « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », *Cahiers Français, Management et organisation des entreprises*, n°287, juillet-août-septembre, Pp.73-78.

⁹² Matmati M. (1999), « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », *Les cahiers du management technologique*, Volume 9, n°3, septembre – décembre, Pp.47-57.

opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à des modifications, souvent importantes, de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Concrètement, dans la pensée académique, les mutations de la fonction RH se situent notamment au niveau de l'évolution des structures de travail, des missions de la fonction qui peuvent être décentralisées, externalisées ou conservées au sein même du service, mais également au niveau des rôles de chacun dans l'atteinte d'objectifs spécifiques, etc.

Ce qui nous amène à formuler trois constats relativement aux nouvelles caractéristiques de la fonction RH⁹³ :

- une nouvelle donne *configurationnelle*. Il s'agit de la décentralisation et de la déhiérarchisation de la fonction, principalement pour plus de réactivité ;
- une nouvelle donne *stratégique*, notamment dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel. Il s'agit du recentrage sur le cœur des compétences, et par là même de l'externalisation de certaines activités jugées non stratégiques ;
- de *nouvelles attributions* au sein de la fonction RH. Il s'agit singulièrement des transformations sur le contenu de la fonction.

2.2.2. Un double mouvement de la fonction RH

La fonction RH est en pleine mutation. C'est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Eclatée avec un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, avec simultanément une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain.

Les NTIC autorisent l'émergence d'une redistribution des missions initialement prises en charge par la fonction RH, et qui sont de plus en plus souvent décentralisées au niveau opérationnel, voire même délocalisées hors des frontières de l'organisation.

Vers une externalisation croissante de certaines activités de la fonction RH, et un recentrage sur le cœur de compétences.

Actuellement, les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques.

Les entreprises sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération de leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Les entreprises allègent leurs structures en réorganisant la répartition des tâches.

Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformations en conférant plus de pouvoir aux cadres.

Parallèlement aux tendances observables au sein des structures globales, il est évident qu'un phénomène analogue à l'échelle de la fonction RH est observé.

En effet, certaines activités, ne faisant pas partie du cœur de compétences, sont transférées hors des frontières organisationnelles pour un redéploiement des ressources professionnelles

⁹³ Henriet B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, Pp.82-93.

vers de nouveaux rôles, à faibles coûts et à forte valeur ajoutée. Il peut notamment s'agir des activités telles que la paie, la sélection des candidats lors d'un recrutement, la formation, etc.

Décentralisation, déhiérarchisation et diffusion opérationnelle de l'action.

L'évolution organisationnelle des entreprises conduit à une décentralisation des responsabilités au niveau des responsables opérationnels. La fonction éclate et se répartit dans toute l'organisation, afin de permettre des adaptations plus rapides, une individualisation des décisions de GRH et la mobilisation des salariés.

La fonction GRH devient elle-même transverse, à l'image des organisations dans laquelle elle évolue, tandis que ses missions sont largement redistribuées.

Sur le plan de la structuration des services de ressources humaines, on observe des éclatements. La fonction spécialisée, auparavant centralisée pour des raisons d'économie, explose au niveau des structures pour des raisons d'efficacité⁹⁴. On observe même dans de nombreuses entreprises, le rattachement de plus en plus fréquent des acteurs de la GRH à des unités opérationnelles qu'à des unités spécialisées.

Les structurations internes des services ressources humaines deviennent également plus souples, plus organiques et présentent un caractère plus éphémère que les structurations par activité.

Il apparaît que la fonction RH est de plus en plus décentralisée, mais également « déhiérarchisée », dans le sens où certaines missions sont confiées le plus souvent à des opérationnels.

Et même si la DRH conserve un « droit de regard » sur ces activités, les initiatives de chacun en sont favorisées, et les circuits, parfois jugés inutiles, d'information et de décision en sont limités.

2.2.3. Des potentiels de dynamisation pour la fonction RH.

Les responsables des RH sont investis de nouveaux rôles et sont par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel.

Pour Perrois⁹⁵, dans les organisations mouvantes, la GRH, est passée d'une nécessité administrative à un service proactif, devant être vecteur de changement. Il paraît essentiel pour la GRH de participer activement dans les changements et adéquations rapides menés par l'entreprise pour évoluer.

Cette vision est également confirmée par Pearce Snyder⁹⁶, qui souligne que les professionnels des ressources humaines sont de plus en plus des agents moteurs chargés d'accompagner le

⁹⁴ Guérin G., Sire B. (1998), « L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés ? », *Document de travail*, LIRHE.

⁹⁵ Perrois P. (1999), « Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », *Personnel*, n°402 août-septembre, Pp.63-69.

⁹⁶ Pearce Snyder D. (1999), « L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XX^e siècle », *Personnel*, n°396, janvier, Pp.43-47. « Cela est essentiellement dû au fait que 90% des coûts réels de ce changement produit par la technologie sont à attribuer au développement des ressources humaines (40%) et à

changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui se révèle être la pierre angulaire d'un changement réussi.

Les évolutions récentes du management (les théories sur la gestion des compétences, l'apprentissage organisationnel, le management du changement) repositionnent la fonction RH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment des développements des technologies de l'information, qui offrent à la GRH des opportunités d'innovation de ses pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise.

Les rôles des acteurs clés de la fonction s'en trouvent modifiés. Dans ces nouveaux rôles, il apparaît, d'après Guérin et Sire, qu'on ne part plus des activités en espérant que les efforts séparés des uns et des autres permettront d'atteindre les résultats souhaités, mais plutôt des problèmes concrets des gestionnaires en déterminant avec eux les activités nécessaires à la résolution des problèmes identifiés.

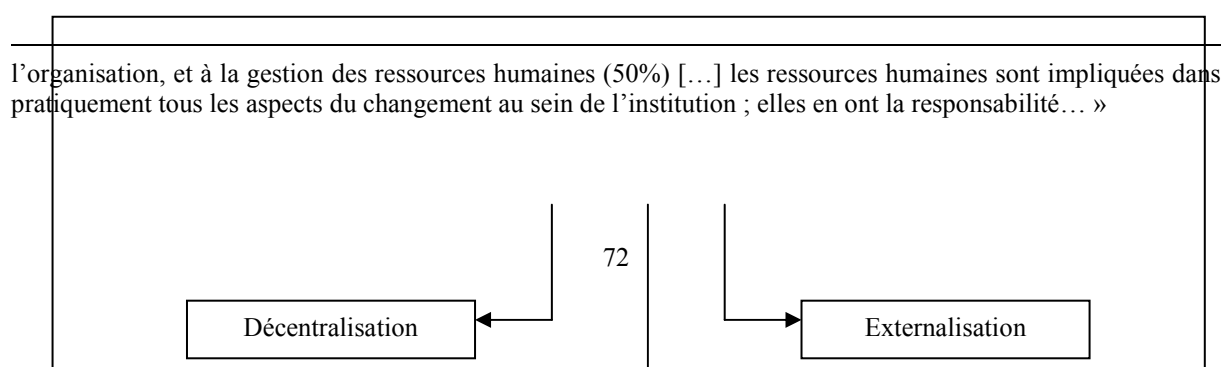
Guérin et Sire, soulignent que traditionnellement les acteurs de la fonction RH étaient portés à fournir des services (administratifs et fonctionnels), alors qu'à l'heure actuelle, ils sont davantage enclins à adopter un rôle de stratège. Ils précisent également que la nature et l'importance des changements vont dans le sens d'une augmentation de la valeur ajoutée. Et affirment que les activités RH ayant pris le plus d'importance ces dernières années sont : la planification des RH, les SIRH et le développement organisationnel.

En conclusion, on peut soutenir que la fonction RH est à l'orée d'un mouvement de *reengineering* de ses pratiques, de son organisation et de ses missions au sein de l'entreprise que les technologies de l'information autorisent⁹⁷.

Globalement, toutes les activités de la fonction RH sont évaluées d'après leur utilité stratégique et la valeur ajoutée qu'elles apportent à l'entreprise. C'est ce qui va motiver les décisions de décentralisation, d'externalisation et de modification des tâches au sein même de la fonction.

Ce qui peut être représenté dans la figure suivante :

Figure 17. Transformations de la fonction RH



Attributions, missions et rôles initiaux des acteurs de la fonction RH

Au même titre que les entreprises, les systèmes de gestion connaissent des bouleversements importants depuis quelques années.

La fonction ressources humaines, fonction clé de l'entreprise, n'est pas épargnée, et se doit d'être présente dans ces mouvements de fond auxquels doivent faire face les organisations.

L'introduction des NTIC n'est pas neutre dans ces changements et offrent à la GRH des opportunités d'innovations de ses pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise⁹⁸

Par ailleurs, les évolutions récentes du management repositionnent la fonction RH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait des développements technologiques rapides, de l'accroissement de la compétitivité et de la mondialisation des échanges.

Un des soucis majeurs des managers à l'heure actuelle est de comprendre comment ces transformations et plus précisément l'introduction des NTIC vont contribuer à l'amélioration de la performance des RH dans l'entreprise et l'efficacité de la fonction RH dans ses prestations aux structures opérationnelles.

La FRH doit élargir son champ d'activité vers une fonction à forte valeur ajoutée dans l'entreprise.

Sa restructuration interne, l'attribution de nouvelles missions, et la définition d'une stratégie spécifique couplée à l'utilisation de nouveaux outils permettront à la FRH de répondre efficacement à ces nouvelles exigences.

⁹⁷ Guérin et Sire soulignent : « ...la cause en serait le reengineering de la fonction, c'est-à-dire le redesign complet des activités RH, rendu de plus en plus attrayant à cause des possibilités accrues des technologies de l'information et des gains marqués qui en découlent tant au niveau des coûts que de la qualité ».

⁹⁸ Matmati M. (1999), « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », Les cahiers du management technologique, ESC Grenoble, Volume 9, n°3, septembre-décembre, Pp.47-57.

2.3. Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines⁹⁹

Après lecture de différentes études relatives à l'évolution de la fonction ressources humaines, il apparaît que l'ensemble des transformations, qu'elles soient celles de la fonction elle-même, celles de la GRH, du responsable du département ou de la professionnalisation de la fonction¹⁰⁰, sont la conséquence d'un besoin d'adaptation à l'environnement interne mais également externe à l'organisation. A ce niveau, et tel que cela a déjà été précisé, la structuration implique une remise en cause perpétuelle à la fois de la configuration et du positionnement pour intervenir de manière satisfaisante.

Une telle argumentation nécessite tout de même d'émettre une certaine réserve sur la réalité des faits car ce sujet est très développé dans la littérature et revêt parfois des idéologies non vérifiées et non vérifiables dans la réalité organisationnelle¹⁰¹.

Il paraît évident que des transformations sont en cours et qu'elles intéressent aussi bien les praticiens que les académiciens tant leur envergure aussi bien que leur déterminant mériteraient d'être appréhendés, compris et analysés.

Pendant longtemps, le terme de rôle n'était que peu utilisé en matière de GRH et il était préférable et plus couramment admis d'utiliser les termes de missions. Ainsi donc, la fonction était investie de certaines missions qui correspondaient aux objectifs à atteindre en terme de problématique d'action et de politique RH.

Maintenant ce terme a laissé place à des concepts tels que rôle¹⁰² de la fonction ou attentes vis-à-vis de la DRH¹⁰³ qui sont de plus en plus exigeantes notamment au regard de la complexité de l'environnement organisationnel.

Ce qui a pour conséquence de multiplier et de rendre plus varié l'ensemble des rôles devant être pris en charge par la FRH. La difficulté étant de parvenir à trouver un équilibre entre les tâches initialement définies et les rôles actuels sachant qu'il est possible d'observer une certaine incohérence ou plutôt décalage entre certains rôles. Et la DRH doit assimiler le fait que les rôles qui lui sont attribués sont complémentaires, elle doit les intégrer et les inter-relier de façon à construire une politique des ressources humaines cohérente et efficace, comprise de l'ensemble de ses « clients ».

Pour parvenir à cet équilibre, la FRH doit assumer un portefeuille de rôles complémentaires qu'elle gèrera à des degrés divers. Ces arguments sont d'ailleurs souvent avancés dans la littérature, mais très faiblement représentés dans la réalité organisationnelle. Il est

⁹⁹ Wils T., Labelle C. et Guérin G., 2000 « Le repositionnement des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, Volume 24, numéro 4, hiver.

¹⁰⁰ Une partie de la thèse est consacrée à la distinction entre FRH, DRH et GRH qui permet une meilleure compréhension des composantes de chacun des concepts.

¹⁰¹ Effectivement une littérature abondante fait allusion au renouvellement de la fonction ressources humaines, à son repositionnement, on peut citer par exemple certains travaux de Peretti, de Guérin et Sire, mais également les articles de Bowen et Siehl (*The futur of human resource management : March and Simon – 1958 revisited* (1997)), Rucci (*Should HR survive ? A profession at the crossroads* (1997)) ou encore les revues destinées à des professionnels telles que *Personnel ANDCP*, et enfin des congrès ayant ce sujet pour thème comme *AGRH*.

¹⁰² « Un rôle se définit par rapport à une attente, qui correspond à une façon souhaitée par un acteur de satisfaire un besoin. » in Wils T., Labelle C. et Guérin G., 2000 « Le repositionnement des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, Volume 24, numéro 4, hiver.

¹⁰³ La question est en fait de savoir ce que l'on attend du DRH et quels rôles vont lui être attribués relativement aux attentes précédemment définies.

évidemment plus facile de souligner que la fonction ressources humaines doit être à même de prendre en charge tel ou tel rôle, mais il n'en est pourtant pas si évident dans les faits. Il convient alors de s'interroger sur les dimensions imaginaires des modèles mis en place dans la littérature et de se positionner pour vérifier ce qui est réellement applicable sur le terrain.

A ce sujet Labelle et Dyer (1992)¹⁰⁴, interpellés par la part trop faible des arguments appuyés par des résultats de terrain, présentent par le biais d'une étude empirique les rôles que doit prendre en charge la FRH.

Figure 18. Rôle pris en charge par la FRH

Le services des ressources humaines accomplit des activités de ressources humaines pour répondre à					
Un besoin organisationnel via		Un besoin de service via		Un besoin fonctionnel via	
Un rôle stratégique	Un rôle opérationnel	Un rôle de marketing	Un rôle de production	Un rôle interne en GRH	Un rôle externe en GRH
met l'accent sur		met l'accent sur		met l'accent sur	
La stratégie de l'organisation	Les opérations	Les clients de RH	Les produits de RH	Le contrôle interne de GRH	Le contrôle externe de GRH
Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple
Participer aux comités stratégiques de la firme	Solutionner des problèmes de RH pour faciliter les opérations	Offrir des activités faciles à utiliser	Offrir des outils conformes à l'état de l'art en GRH	Approuver des décisions importantes en GRH	Laisser les cadres hiérarchiques décider

Les auteurs précisent à la lecture des résultats que « *quelques rôles ont été identifiés par un modèle théorique qui tenait également compte des prescriptions de la littérature* », et l'enquête fait apparaître que certains rôles confirment certaines des argumentations de la littérature alors que d'autres les infirment en tout ou partie.

Les auteurs soulignent le fait que leur étude exploratoire basée sur ce modèle n'analyse que partiellement les phénomènes mais n'en est pas moins valable. Le mérite étant d'aller sur le terrain observer ce qui se passe réellement, mais pas vraiment indépendamment de ce qui émerge de la littérature.

L'objectif de notre étude ici n'est pas de recouper l'ensemble des typologies pour en constituer une globale qui reprendrait les éléments les plus significatifs de chacune, mais plutôt de se faire une idée générale des différents rôles allouer à la FRH afin de constituer un modèle capable de vérifier de manière satisfaisante auprès d'un nombre important d'entreprises les rôles réellement pris en charge par les services de ressources humaines.

¹⁰⁴ Labelle C., Dyer L. (1992), « Une étude empirique sur les rôles de base des services des ressources humaines », *Relations industrielles*, Vol.47, n°4, Pp.673-688.

La typologie présentée précédemment n'est pas représentative de l'ensemble de ce qui est présenté dans la littérature, mais elle donne une idée intéressante d'une confrontation entre la théorie et la pratique.

A l'instar de certains résultats il est alors possible, après identification d'une « panoplie » de rôles, d'identifier l'efficacité de la fonction relativement à leur combinaison et à leur complémentarité, dans un contexte organisationnel spécifique qui permettra ou au contraire n'autorisera pas à la fonction la prise en charge de certains rôles. Apparaissent alors les aspects conditionnant la mise en œuvre effective des missions de chaque membre et de chaque fonction dans l'entité organisationnelle. C'est alors que notre modèle intégrant les contraintes à la structuration du sous-système fonctionnel prend toute sa valeur, puisqu'il fera apparaître au regard de la configuration, du positionnement et de l'intégration de la fonction, sa place et son rôle dans le système.

2.3.1 Quels nouveaux rôles pour la GRH ?

Lorsque l'on s'interroge sur le rôle que doit avoir la GRH face à de telles évolutions, on s'aperçoit que non seulement ces interrogations interpellent les praticiens, mais également les académiciens.

Matmati¹⁰⁵, par exemple, base une grande partie de ses travaux sur cet axe de recherche relativement au changement initié par l'introduction des NTIC et se pose la question suivante :

« La fonction GRH doit-elle limiter son rôle uniquement à l'introduction de ces technologies dans ses pratiques, pour gagner en efficacité et qualité dans les prestations aux structures opérationnelles, ou doit-elle s'impliquer dans le management de ces technologies étant donné leur impact sur l'organisation, les compétences et les modes de management ? »

Une question primordiale émerge alors, qui est celle de la place de la GRH dans les projets de changement organisationnel.

Jean-Luc Minette (DRH Europe de SmithKline Beecham) interviewé lors d'une enquête menée par BPI entre février et juillet 1999 donne son avis, en tant que praticien, sur le rôle que doit avoir la GRH dans une organisation en restructuration et reconnaît que de nouveaux rôles doivent investir la GRH :

« Il doit, bien sûr s'impliquer dans le groupe de travail qui réfléchit à ce que sera la gestion des ressources humaines de la nouvelle entreprise ; préciser les politiques de rémunération globale, d'expatriation, d'appréciation, etc. Il lui faut à la fois participer à la définition de la nouvelle organisation et de nouveaux process, et assurer la coordination

¹⁰⁵ Matmati M. (1999), « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », *Les cahiers du management technologique*, Volume 9, n°3, septembre – décembre, Pp.47-57.

des différents groupes de travail qui planchent sur l'évolution des structures et l'avenir de l'entreprise ».

Cependant, Pichault (1996, p.154), affirme que les nouvelles attributions de cette fonction sont très faibles et ne pèsent pas considérablement dans les choix organisationnels :

« Malgré l'évolution considérable de leur fonction, il faut bien admettre que les responsables du département des ressources humaines pèsent encore relativement peu aujourd'hui sur la vie des entreprises. La plupart du temps ils se situent en position de staff et n'interviennent pas directement dans la conduite des projets de changement : ni dans la définition des problèmes, ni dans l'inventaire des solutions, ni dans le choix proprement dit. Ils sont bien souvent cantonnés dans des rôles d'exécution (sélection de personnel, licenciement), d'accompagnement (plan de formation, politique de communication) ou de suivi (enquêtes de satisfaction) des orientations stratégiques ».

Pourtant, il semble bien que les responsables des ressources humaines soient réellement investis de nouveaux rôles et soient par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel, et à adopter en conséquence une nouvelle vision des attentes de l'organisation en matière de GRH.

Le DRH stratège

La mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines implique la sélection de pratiques propres à renforcer les comportements nécessaires à la réalisation de la stratégie organisationnelle.

Dans un cas de changement, il ne s'agit plus seulement d'implanter des systèmes mais bien de s'assurer que ces systèmes soient cohérents avec les besoins de l'organisation et qu'ils s'intègrent avec d'autres, à la réalisation des objectifs communs.

En fait, la GRH doit être en harmonie avec son environnement, mais elle doit également se préoccuper de la cohérence entre les activités et de l'équilibre entre les systèmes de GRH.

La gestion stratégique dépasse la planification stratégique, dans le sens où il est nécessaire d'implanter pour ne pas se limiter au discours.

La stratégie doit aussi se préoccuper d'implantation et d'efficacité. Ce rôle peut aussi être associé à une GRH plus participative et mobilisante. A ce propos, Guérin et Wils (1992)¹⁰⁶ signalent :

« L'implantation stratégique, bien qu'elle soit encore mal définie, exige un rôle d'encadrement et de leadership qui permet d'orienter le changement dans le sens souhaité par la formulation stratégique. Il faut que le responsable du service des ressources humaines gère le changement, c'est-

¹⁰⁶ Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal, P. 181.

à-dire mette en place des structures, balise des équipes, mobilise et obtienne des résultats. Ce rôle de leader vise donc plus, dans le nouveau modèle, à créer un environnement favorable à l'appropriation stratégique par les opérationnels, qu'à traduire au sens propre la stratégie en actions opérationnelles. Ce type de leadership en matière de ressources humaines est d'autant plus apprécié qu'eux-mêmes (les cadres supérieurs) en sont assez souvent dépourvus ».

Le qualificatif de stratège souvent attribué aux DRH peut être rempli d'ambiguïté et de confusion. Le simple fait qu'il soit de plus en plus fréquemment intégré au comité de direction n'en fait pas pour autant un stratège, et ce n'est pas pour autant qu'il sera consulté *a priori* lors d'une prise de décision stratégique. Le constat qui apparaît davantage dans la réalité organisationnelle, est celui d'une consultation *a posteriori*. Il ne faut donc pas faire d'amalgame et confondre présence au comité de direction et poids dans la prise de décision. C'est dans ce sens que nous avons pu constater concrètement que peu de DRH ont réellement la capacité de peser sur l'évolution de leur entreprise. Restons par conséquent prudents sur ce que peut avoir une DRH de si stratégique qu'auparavant, lorsque la volonté des décideurs n'était pas d'en faire une personne à tout faire, capable de régler tous les conflits, tout en menant à bien les missions lui étant initialement attribuées, et de surcroît lui confier la responsabilité d'une participation accrue à l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Là encore la différence entre discours et réalité est indéniable et seules de réelles observations sur le terrain peuvent faire apparaître de telles divergences.

Il faut que la DRH soit capable de susciter, soutenir et de gérer le changement. En fait, une recherche de Ulrich, Brockbank et Yeung datant de plus de dix ans¹⁰⁷, révèle que la capacité d'agir comme agent de changement est la caractéristique qui contribue le plus à ce que les responsables de DRH soient perçus comme efficaces par divers membres de l'organisation.

Le DRH agent de changement

Pour Perrois¹⁰⁸, dans les organisations mouvantes, la GRH, est passée d'une nécessité administrative à un service proactif, devant être vecteur de changement. Il paraît essentiel pour la GRH de participer activement dans les changements et adéquations rapides menés par l'entreprise pour évoluer.

Cette vision est également confirmée par Pearce Snyder¹⁰⁹, qui souligne que les professionnels des ressources humaines sont de plus en plus des agents moteurs chargés d'accompagner le changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui apparaît être la pierre angulaire d'un changement réussi.

¹⁰⁷ Ulrich D., Brockbank W., Yeung A. (1989), « Human resource competencies in the 1990's : an empirical assessment ». *Working Paper*, Ann Harbor, University of Michigan.

¹⁰⁸ Perrois P. (1999), « Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », *Personnel*, n°402 août-septembre, Pp.63-69.

¹⁰⁹ Pearce Snyder D. (1999), « L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XX^e siècle », *Personnel*, n°396, janvier, Pp.43-47. « Cela est essentiellement dû au fait que 90% des coûts réels de ce changement produit par la technologie sont à attribuer au développement des ressources humaines (40%) et à l'organisation, et à la gestion des ressources humaines (50%) [...] les ressources humaines sont impliquées dans pratiquement tous les aspects du changement au sein de l'institution ; elles en ont la responsabilité... »

Les évolutions récentes du management (les théories sur la gestion des compétences, l'apprentissage organisationnel, le management du changement) repositionnent la fonction RH au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment des développements des technologies de l'information qui offrent à la GRH des opportunités d'innovations de ses pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise. Les rôles des acteurs clés de la fonction s'en trouvent modifiés, et dans ces nouveaux rôles, il apparaît d'après Guérin et Sire¹¹⁰, qu'on ne part plus des activités en espérant que les efforts séparés des uns et des autres permettront d'atteindre les résultats souhaités, mais des problèmes concrets des gestionnaires déterminant avec eux les activités nécessaires à la résolution des problèmes identifiés.

Guérin et Sire (1999), soulignent que traditionnellement les acteurs de la fonction RH étaient portés à fournir des services (administratifs et fonctionnels), alors qu'à l'heure actuelle, ils sont davantage enclins à adopter un rôle de stratégie.

Certains auteurs abordent même le sujet en termes de professionnalisation de la GRH, c'est par exemple le cas de Monsavoir (2000)¹¹¹ qui affirme :

« Définir une nouvelle organisation, revoir les postes et les responsabilités, développer de nouveaux outils et programmes de GRH : autant d'occasion de pousser plus loin la professionnalisation de la fonction ressources humaines ».

Le DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel

Par ailleurs, il semble que l'implication des ressources humaines soit une condition essentielle à la réussite de tout projet de changement. C'est ce que souligne Roy et alii. (1995), en prenant le cas particulier du reengineering :

*« **La mobilisation des ressources humaines** est présentée comme sous-jacente au succès des projets de réingénierie, cette mobilisation permettant de mettre l'accent non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects sociologiques et psychologiques ».*¹¹²

Et ces aspects ne doivent évidemment pas être occultés, car ils constituent un élément déterminant de l'aboutissement du processus de changement.

Il est clair que le jeu des acteurs dans le contexte organisationnel peut être source de dysfonctionnement si le changement social n'est pas opéré parallèlement au changement technologique et organisationnel.

¹¹⁰ Guérin G., Sire B. (1999), « L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés », *Note du LIRHE*, n°284, janvier.

¹¹¹ Monsavoir M. (2000), : « La fonction DRH dans la tourmente », in *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de Lemasle T. et Tixier P.E., Paris, Dunod, Pp.21-37.

¹¹² Roy M.C., Gingras L., Bénard C. (1995), « La réingénierie des processus d'affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique », *Technologies de l'Information et Société*, Vol.7, n°4.

Pour Cornet (1996) :

*« Il est important de ne pas isoler ce projet de changement organisationnel – encore trop souvent réduit à son volet technologique – de son contexte d’appropriation, c’est-à-dire des structures organisationnelles qui façonnent le jeu et le **positionnement des acteurs et des politiques de GRH** – qui récompensent ou sanctionnent les comportements de ces mêmes acteurs ».*¹¹³

Par ailleurs, elle souligne que :

« Les défis lancés à la GRH par de tels changements dépassent largement les domaines de la formation et de la communication. Les descriptions de fonction, les modes de calcul de la rémunération... sont eux aussi concernés et tout aussi déterminants pour motiver les individus à changer ».

Et Roy et Alii., ajoutent :

*« Les **structures organisationnelles et les politiques de GRH** façonnent le positionnement des acteurs face au projet de changement et constituent le contexte d’appropriation de ces technologies »*¹¹⁴.

La GRH ne peut donc rester neutre face au renouvellement des pratiques de gestion nécessaire au bon fonctionnement de l’organisation lors de ces changements.

Et comme nous l’avons précisé précédemment, une des causes essentielles de la « remise en cause » du rôle de la GRH dans l’organisation tient en partie à l’émergence des NFO. C’est ce qu’affirme Chambrier (1995), qui définit les NFO comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur la compétence et l’implication des salariés d’où les qualificatifs de « organisation qualifiante » ou « *high involvement organization* » qui mêlent étroitement dimension organisationnelle et dimension gestion des hommes.¹¹⁵

Dans ces conditions, les changements organisationnels ne peuvent être pensés indépendamment d’une évolution de la gestion des hommes. La GRH fait désormais partie intégrante des politiques d’organisation au même titre que les choix de stratégies ou les changements en matière de structures ou de technologies.

A ce sujet, Peyrolle et Biolley précisent qu’une des tâches des professionnels RH sera alors d’ :

¹¹³ Cornet A. (1996), « Le reengineering : une articulation complexe entre nouvelles technologies de l’information, structures et politiques de GRH », Technologies de l’information et société, Vol.8, n°3. pp- 275-299.

¹¹⁴ Roy M.C., Gingras L., Bénard C. (1995), « La réingénierie des processus d’affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique », Technologies de l’information et société, Vol.7, n°4

¹¹⁵ Chambrier L. (1997), « Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l’autonomie de la GRH », Actes du 8^{ème} Congrès de l’AGRH, 4 et 5 septembre, Montréal, Pp 149-162.

« indexer le patrimoine technico-économique de l'organisation sur les évolutions de l'environnement » avec l'objectif de « rendre les structures adaptables en développant un maillage fin de l'appareil RH au sein des unités d'exploitations (ingénierie simultanée et fonctions transverses) ».

« Cette fonction de veille pourra se situer au niveau individuel ou à celui des équipes chargées de fonctions complexes. Elle devra, à chaque fois, se révéler suffisamment efficace pour que l'entreprise puisse affronter les nouveaux enjeux rencontrés dans ses activités et ses nouveaux métiers ».¹¹⁶

Par ailleurs, les DRH devront gérer les dimensions socio-organisationnelles de la stratégie,

« ils cesseront d'être de simples coordinateurs administratifs ou des experts ès législation sociale. Ils devront devenir de vrais gestionnaires de la ressource humaine. Pour ce faire, ils participeront à des décisions concernant les investissements et les restructurations. Ils devront suivre les plans d'action qui les mettront en œuvre ».

Relativement aux changements initiés par les NTIC, ils soulignent que dans la mesure où la GRH

« ne joue qu'un faible rôle dans le système d'information, elle ne peut se concerter avec les opérationnels pour faire évoluer le management ».

« Une véritable politique de GRH exigerait que ses responsables demeurent constamment informés des problèmes concrets de manière à éviter la marginalisation de la GRH ».

Rares sont les organisations « où il existe une véritable décentralisation des différents aspects de la GRH. Celle-ci serait pourtant nécessaire pour que les différents sites locaux puissent bénéficier d'un apport RH en temps réel. Dès lors, les DRH n'apportent que peu de valeur ajoutée dans le processus d'adaptation permanente de l'organisation aux variations de ses contextes ».

Pour eux, l'informatisation permet aux acteurs de se consacrer au cœur de leur mission, en évitant les tâches répétitives.

« Les conditions sont donc remplies pour que les DRH puissent piloter l'intelligence collective de l'entreprise en gérant les compétences individuelles. Ils sont pourtant peu nombreux à fournir à leur Direction Générale des bilans précis qui délimiteraient les potentiels à développer. Or, il s'agit de l'un des paramètres dont l'optimisation exige le plus de temps. Sa gestion préventive devrait donc s'effectuer simultanément avec l'élaboration de la stratégie et non comme une simple variable d'ajustement a posteriori de celle-ci ».

¹¹⁶ Peyrolle J.C., Biolley G. (1997), « Transformer les DRH en stratèges pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes », Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH, 4 et 5 septembre, Montréal, Pp.450-463.

« L'apport spécifique de la RH dans ce domaine (simplification de l'organisation) est d'être intrinsèquement obligée de vérifier si le nouveau design de l'entreprise correspond aux objectifs stratégiques que celle-ci poursuit »

L'auteur conclut en précisant que « la GRH cesse d'être une fonction séparée pour devenir l'un des états, celui que prend le système entreprise lorsqu'il s'adapte stratégiquement aux turbulences du contexte ».

Monsavoir (2000)¹¹⁷, aborde la difficile situation des DRH dans le cas des restructurations, et précise :

« Traditionnels porte-voix de la direction, les DRH occupent, dans le cas précis des restructurations, une place et un rôle ambigus et deviennent, parfois, les victimes des politiques qu'ils conduisent. On les consulte peu sur l'opportunité de restructurer, plus volontiers sur la faisabilité économique et sociale de l'opération envisagée ».

« Principaux orchestrateurs d'une décision qui ne leur appartient pas et n'appartient pas toujours aux dirigeants, les DRH sont considérés par les salariés comme responsables et solidaires d'une opération qui leur échappe ».

En dehors de ces différents aspects, la DRH se doit de détecter et d'anticiper les possibles résistances et difficultés des salariés. Par exemple, dans le cas d'un changement induit par l'introduction d'une NTIC spécifique, elle doit se donner les moyens d'identifier les craintes des différents acteurs.

Par exemple, dans la mise en place d'une technologie de type groupware, il est possible que certaines catégories de personnel ne soient pas enclines à travailler différemment par l'utilisation de ce support.

En fait, il y a deux problèmes majeurs qui se posent à l'utilisateur :

- se familiariser avec l'outil ;
- utiliser l'outil.

Ces nouvelles technologies (Groupware, Intranet, ERP, etc.) génèrent effectivement des modifications des modes de travail, et il n'est a priori pas évident que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit prêt à modifier leur mode de fonctionnement.

Par ailleurs, la disparition progressive des frontières organisationnelles, et par là-même les modifications de repères dans le temps et dans l'espace, peut entraîner chez les salariés des réactions de refus vis-à-vis de la technologie et du changement qu'elle engendre.

Cependant, les mêmes outils peuvent produire des effets variables selon leurs modalités de mise en œuvre, mais également les attentes et attitudes des acteurs.

Il est alors du ressort de la DRH d'identifier ces problèmes pour minimiser les résistances au changement qui pourront intervenir lors de la mise en œuvre.

Son intervention pourra être faite lors des entretiens annuels, de la définition des profils de poste, de la mise en place de la gestion des compétences individuelles et collectives, etc.

¹¹⁷ Monsavoir M. (2000), « La fonction DRH dans la tourmente », in *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de Lemasle T. et Tixier P.E., Paris, Dunod, Pp.21-37.

Le DRH « gestionnaire » des contradictions

Il est clair qu'en période de changement, la GRH se trouve être au cœur des contradictions de l'entreprise, ceci étant par ailleurs amplifié par la place délicate qu'occupe la fonction. Comment se positionner par rapport à la stratégie de l'entreprise tout en préservant et en répondant aux attentes des salariés ? Jusqu'où aller dans la recherche et le maintien de l'intérêt financier sans léser la ressource humaine ? Quelle part d'autonomie conserver vis-à-vis des intérêts des dirigeants ? Comment gérer la volonté de certains acteurs à vouloir conserver leur pouvoir face à un souhait de développer des réseaux partenariaux ? Quel comportement adopter face aux difficultés à sortir du découpage fonctionnel en même temps que l'envie de mettre en place un projet de reengineering ?

Ces questions, montrent que la DRH est face à une remise en cause totale de son rôle au sein de l'organisation. Elle doit faire face à la fois aux attentes de la direction, mais aussi et surtout des salariés.

Ce dilemme est d'autant plus important que la GRH perd de sa légitimité, et peut être aussi de son efficacité, dans le sens où aujourd'hui la fonction se doit d'être au service des acteurs et non plus de l'organisation. Il y a, il est vrai, de plus en plus, confusion entre service à l'organisation et service aux acteurs qui la composent.

Il apparaît le plus souvent que les craintes des salariés proviennent davantage du fait de ne pas être associés au changement, que des transformations en tant que telles. A ce niveau, la GRH doit se mobiliser pour « faire passer le message », et opérer une transition efficace entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui les « subissent ».

Les NTIC peuvent et doivent être un outil de transmission de l'information, et de communication, et la DRH doit servir d'interface entre le sommet de l'organisation et les équipes qui vivent le changement sur le terrain.

Cette communication semble être un élément décisif dans la réussite du processus.

Le climat social dépend de la prise en compte de ces différents paramètres. Il est donc nécessaire de rendre les décisions plus claires pour les différents acteurs de l'organisation, afin que les contradictions et les champs de tensions soient réduits au minimum.

Le DRH garant du climat social

Dans tous processus de changement, le climat social est un paramètre important dans le sens où les acteurs réagissent systématiquement face aux transformations auxquelles ils sont confrontés.

Des tensions peuvent alors apparaître entre les membres de l'organisation, qui naissent de la modification du mode de fonctionnement précédent.

Par ailleurs, les changements en cours modifient également la culture organisationnelle même si elle s'intègre au mieux dans l'environnement organisationnel initial.

Il faut que la DRH accompagne les acteurs dans ce mouvement, et leur apporte toute l'information nécessaire.

La mise en place de groupes de travail nécessite de la part de la DRH une grande attention relativement aux « affinités » et aux complémentarités des différents membres du groupe. Par ailleurs, l'autonomie autorisée par ce mode de travail collaboratif doit être correctement canalisée par une instance extérieure au groupe et qui peut être la DRH.

Envisager la DRH comme garant du climat social n'est pas un fait récent, mais la réalité des changements organisationnels engagés dans les entreprises nécessite de repenser ce rôle, qui devient primordial pour le succès du processus.

Et même si ce rôle lui était déjà attribué auparavant, il prend aujourd'hui une place importante et devient un aspect à ne surtout pas ignorer. D'ailleurs, qui mieux que la DRH, pourrait prendre en charge cette mission ?

Le DRH gestionnaire politique

Pour reprendre le terme employé par Pichault (1996)¹¹⁸, un des rôles de la GRH doit être la considération des aspects politiques dans le fonctionnement de l'organisation.

Quelle que soit l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue, la GRH doit agir en tenant compte du fait que les entreprises sont constituées des jeux politiques entre les acteurs. Chacun cherche à conforter sa situation ou du moins à ne pas mettre en péril ses acquis au sein de cette organisation. Au sein d'une entreprise « stable » ces jeux de pouvoir peuvent être identifiés et connus dans l'organisation, voire même canalisés et gérés afin de limiter la dérive.

En fait, ces jeux politiques rythment en quelque sorte le fonctionnement de l'organisation, dans le sens où ils se traduisent par un ensemble de règles informelles permettant des ajustements entre les différents acteurs. Ces agencements internes une fois régulés et équilibrés permettent l'atteinte des objectifs à la fois organisationnels et individuels.

Cependant, en situation de changement, les aspects sociologiques sous-jacents vont resurgir et il convient alors de les avoir identifiés au préalable et à leur juste mesure pour pouvoir anticiper les dysfonctionnements.

Ces aspects politiques occupent une place décisive dans la vie organisationnelle, c'est pourquoi la tâche de la GRH en est d'autant plus difficile, car outre l'ensemble des aspects formels de l'organisation, il est nécessaire qu'elle parvienne à identifier les aspects informels émanant du jeu des acteurs.

Tous projets de changement et notamment ceux modifiant les modes de travail, les redéfinitions des tâches et des responsabilités ne pourront être envisagés sans l'identification des rapports de force existants, et des zones d'influence de chacun.

Brouwers et Alii. (1997)¹¹⁹, soulignent à ce propos :

¹¹⁸ Pichault F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*. De Boeck Université, p.154.

¹¹⁹ Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A. et Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De Boeck Université, p.127.

« Ainsi, les promoteurs du projet auront tout avantage à identifier les différents acteurs ou groupes d'acteurs concernés par le projet de changement ainsi que leurs perceptions du changement (gains et pertes). Cette analyse doit permettre d'identifier les groupes potentiellement favorables au changement et ceux qui risquent de s'y opposer ».

La GRH pouvant être intégrée en tant que promoteur du changement doit remplir ce rôle pour minimiser les risques d'échec du processus.

Pour conclure, on peut dire que le fonctionnement des organisations et les changements actuels auxquels elles sont confrontées nécessitent de repenser la place et le rôle de cette fonction dans le contexte organisationnel.

Les transformations organisationnelles, telles que transversalité, aplatissement des structures hiérarchiques, constitution de groupe de projet, etc., justifient le repositionnement de la fonction GRH dans l'organisation. Cette fonction doit par conséquent trouver sa place dans l'entreprise restructurée, mais également prendre en charge certaines missions qui ne lui étaient précédemment pas attribuées.

Ainsi, tel que nous l'avons précisé, les nouveaux rôles dont sont investis les responsables du département ressources humaines doivent permettre à l'organisation de s'adapter plus efficacement au nouveau contexte.

La DRH devra alors mettre en place une véritable stratégie des ressources humaines (la DRH stratège) qui prendra en compte les aspects du changement en cours (la DRH agent de changement). Cependant, ces changements ne pourront efficacement être mis en œuvre sans l'identification préalable des jeux des acteurs (la DRH gestionnaire politique) et des contradictions organisationnelles (la DRH gestionnaire des contradictions). Par ailleurs, les processus de changement mis en œuvre doivent être considérés comme modifiant à la fois les aspects technologiques, organisationnels et sociaux de l'entreprise, et il convient de les appréhender simultanément (la DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel). L'identification des facteurs intervenant dans le processus de changement et l'attention particulière portée à l'aspect humain permettront une évolution correctement appréhendée par les acteurs organisationnels (la DRH garant du climat social). Toutes ces attributions sont en fait des catalyseurs qui vont autoriser une adéquation entre l'organisation et ses membres en réponse à l'environnement interne et externe auquel il convient de s'adapter.

Ces nouveaux rôles vont nécessiter de la part de la GRH une remise en question de son fonctionnement et de sa structuration. Qui va prendre en charge les activités ? Comment vont-elles être réparties ? Comment parvenir à gérer efficacement tous ces aspects tout en respectant les attributions initiales de la fonction ?

Ces questions, parmi d'autres doivent avoir des réponses et c'est ce qui permettra l'émergence d'une fonction efficace et efficiente.

2.3.2 Typologies des missions de la GRH

Dans cette section, notre objectif est de faire le point sur ce que doit prendre en charge la GRH dans l'entreprise.

Dans un premier temps, les missions traditionnelles qui fondent les problématiques d'action de la GRH seront abordées, puis dans un second temps, les missions qui lui sont nouvellement attribuées seront analysées.

Les missions traditionnelles

La FRH traditionnelle doit prendre en charge différentes missions qui peuvent être répertoriées comme suit :

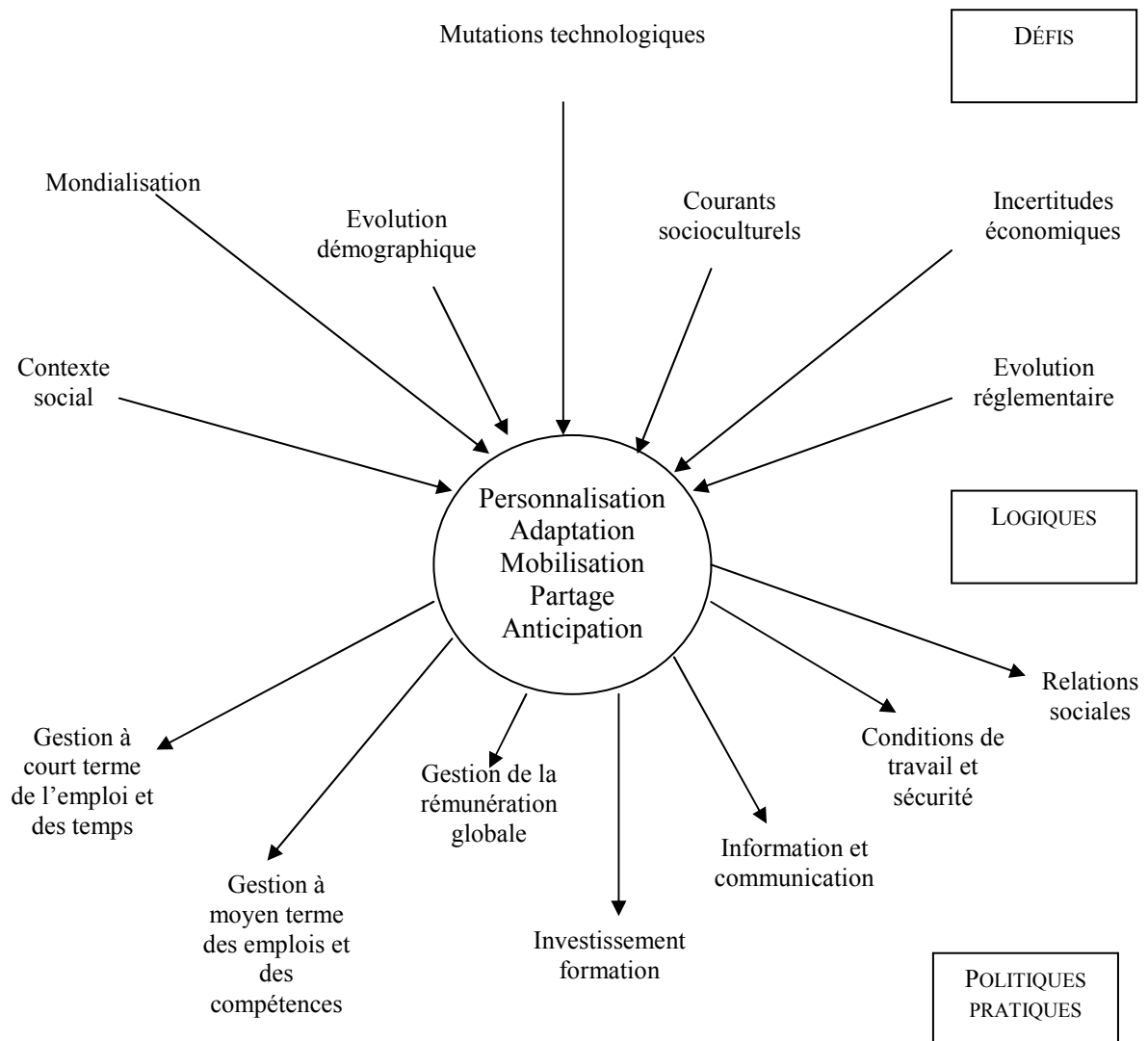
- l'administration du personnel ;
- la gestion des ressources et des coûts ;
- la formation ;
- le développement social ;
- la politique d'information et de communication ;
- les conditions de travail ;
- la gestion des relations sociales ;
- les relations externes.

Il s'agit des tâches habituellement prises en charge par la FRH, sachant que la part de ces missions dans l'activité de la fonction peut varier selon les entreprises.

Outre ces missions traditionnelles, les entreprises exigent toujours plus de la fonction, si bien que dans certains cas, les problématiques d'action s'éloignent grandement des priorités habituelles. C'est pourquoi on observe depuis quelques années, dans les entreprises, une évolution considérable de la GRH.

Diverses causes sont perceptibles dans cette évolution. Fabi et alii. (1993) proposent un modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH.

Figure 19. Modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH



Des missions renouvelées et enrichies

De plus en plus la GRH dans l'entreprise doit avoir une dimension stratégique. Cette tendance s'inscrit dans une volonté de décentralisation de la fonction, avec un partage entre opérationnel et fonctionnel. Ceci dans une logique de création de valeur de la fonction dans l'entreprise.

Cette recherche accrue de contribution à la création de valeur, motive les DRH dans l'adoption de solutions d'externalisation facilitées par la mise à disposition de nouveaux outils notamment informatiques, comme les technologies interactives qui permettent un transfert des données, tout en conservant un certain contrôle sur les activités placées hors de la sphère organisationnelle.

En réalité, la FRH opère un partage des missions en interne et en externe pour être reconnue plus performante dans la réalisation de ses activités.

En interne, la fonction doit répondre à diverses problématiques émanant des différents membres organisationnels¹²⁰ :

Tableau 16. Problématiques de la FRH selon les besoins des membres organisationnels

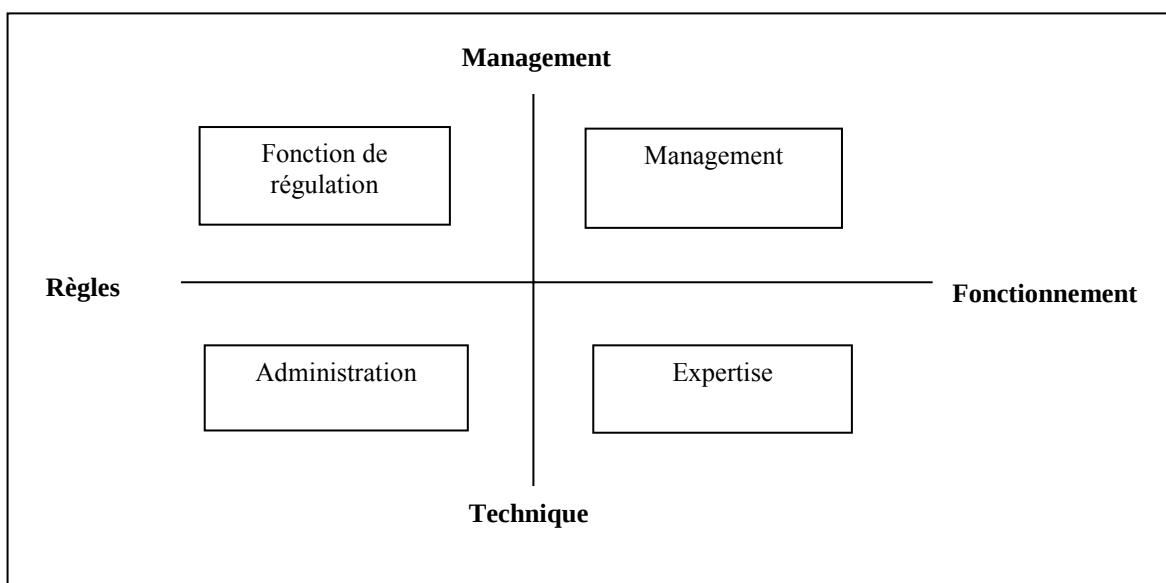
Pour	La DRH doit être
Les dirigeants	Support de la stratégie Acteur de la compétitivité Créateur de valeur
Les managers	Garant du partage de la fonction Garant de l'empowerment
Les salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants des salariés	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant de la dynamique sociale

On peut constater que les attentes vis-à-vis de la FRH sont diverses et variées, et qu'il est difficile de se positionner pour répondre efficacement aux différents besoins exprimés par les membres et les entités organisationnelles.

Relativement à ce qu'il est attendu de la fonction, et en reprenant les aspects précisés dans la section précédente au regard des nouveaux rôles et du positionnement renouvelé de la FRH, nous avons réalisé des matrices référençant les différentes missions de celle-ci.

La première matrice fait apparaître les activités positionnées par rapport à deux axes : le premier concerne les règles versus fonctionnement, et le second la technique versus management.

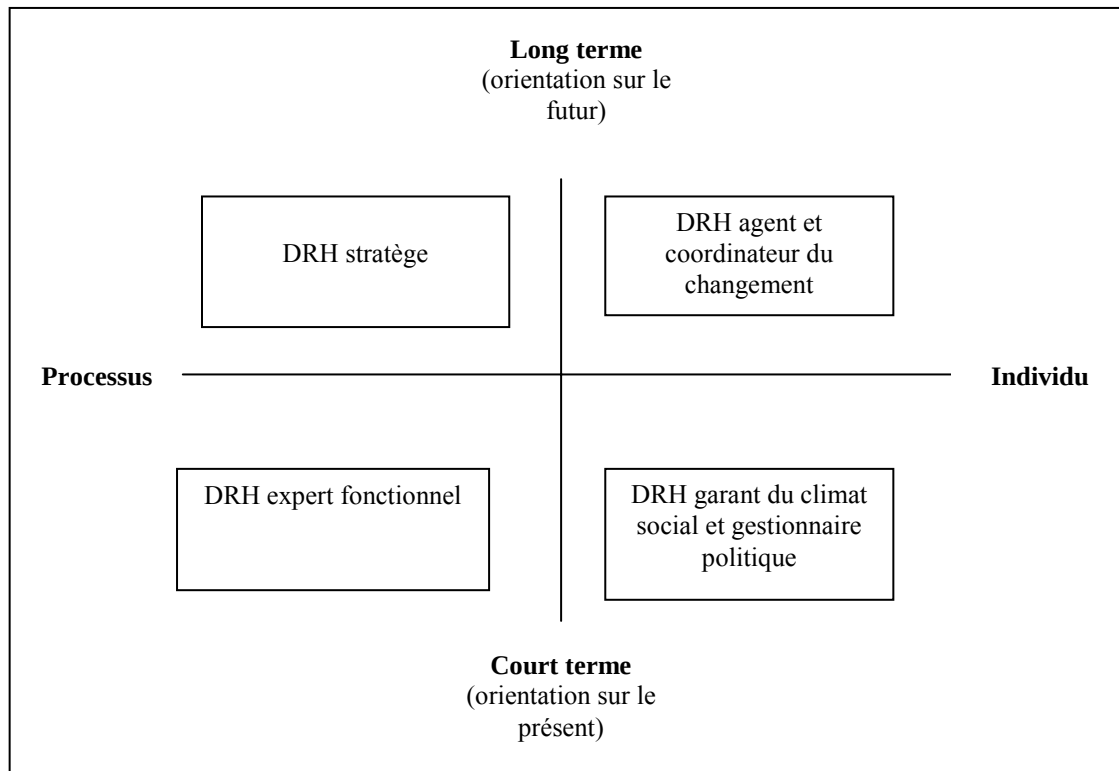
Figure 20. Matrice des missions de la FRH (1)



¹²⁰ Peretti J.M. (1999), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.24.

La seconde matrice identifie les mêmes activités, mais selon des axes différents qui permettent d’appréhender les missions de la FRH selon des orientations dans le temps, et une focalisation sur les hommes ou les processus¹²¹.

Figure 21. Matrice des missions de la FRH (2)



CONCLUSION

Les nouveaux rôles et missions de la GRH s'intègrent bien dans les nouvelles dimensions structurelles des organisations.

La fonction RH se transforme parallèlement à l'organisation de manière à s'adapter à ce nouveau contexte et pouvoir ainsi répondre à de nouvelles contraintes contextuelles.

Il est indéniable qu'il existe des modifications profondes de la fonction dans l'entreprise. Les tendances ainsi observables dessinent une fonction ne correspondant pas aux caractéristiques précédemment identifiables.

Le changement configurationnel (caractérisé par des variables telles que : externalisation ou internalisation, décentralisation ou centralisation, opérationnalisation ou spécialisation) ne peut se concevoir sans être relié à des glissements de contenus d'activités (d'où des remodelages de priorités, de pratiques ou de procédures), à des transformations de stratégie induisant des effets managériaux et sociaux, ou à des mouvements de coalitions internes liés à l'évolution des acteurs dominants, des coopérations et des conflits.

Il ne faut cependant pas faire l'amalgame entre toutes les formes possibles de GRH, dans le sens où existe un fort contextualisme. Autrement dit, il ne faut pas confondre, ni même

¹²¹ Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Publishing. Adaptation de Peretti J.M. (1999), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, P.34.

comparer la GRH dans les structures déjà en place et éventuellement transformées, et la GRH, si tant est qu'elle existe et soit clairement formalisée, dans les entreprises style *start-up* ou « *dot.com* »¹²².

A l'heure actuelle, de nombreuses entreprises se veulent résolument décroisées et déhiérarchisées du moins dans les discours. Mais à l'évidence il ne s'agit que de tendances décrites ne reflétant que partiellement la réalité des comportements et des organisations véritablement mises en place.

Le discours fait apparaître l'entreprise comme n'étant plus pyramidale, mais davantage identifiable comme une structure plate, transversale, favorisant les échanges entre les différents services et les différentes personnes.

Dans la réalité managériale, les organigrammes se redessinent. De quatre niveaux ou plus, on passe à deux. Mais dans l'activité et les contraintes réelles des acteurs organisationnels, dans l'élaboration de leurs missions, de leurs décisions, souvent, rien ne change. Les responsabilités ne sont généralement pas redistribuées ou décentralisées.

Toutefois, sur le papier, le discours doit coller avec la réalité. L'organigramme est donc bien révisé, les « dénominations graduelles » sont réétudiées laissant croire que les responsabilités « mutent », se déplacent, mais il y a encore un trop large écart entre le papier et le terrain. Le discours est justifié, mais l'application ne l'est pas.

S'affiche ici, la confrontation très en vogue entre « le prescrit et le réel » qui fonde de nombreuses difficultés organisationnelles. Les acteurs ne sont pas tous dupes, et certains comprennent très clairement ce qu'il en est de leur réalité de travail, même si nombre d'entre eux ne perçoivent pas clairement les choses. Phénomène largement favorisé par le recours de nombreux managers à ce que Le Goff appelle le « *parler creux sans peine* ».

On se trouve face à un double comportement. D'abord celui de préciser dans le discours des phénomènes non appliqués dans la réalité, puis celui d'utiliser un « jargon » dont personne (ni même les personnes qui l'utilisent) ne connaît la signification.

Considérant que la fonction est une organisation dans l'organisation, les modalités et contraintes de construction ne peuvent être indépendantes l'une de l'autre. C'est-à-dire que la fonction va se construire, déconstruire et reconstruire en rapport avec l'organisation dont elle dépend. Et parallèlement, l'organisation dans son ensemble dépend des différents sous-systèmes qui la composent.

Ces sous-systèmes sont soumis à l'identique à un environnement interne et un environnement externe au même titre que l'organisation générale.

Tant au niveau de la fonction que de l'organisation, c'est-à-dire à l'échelle du sous-système ou du système, les caractéristiques d'identification sont, dans le cadre de cette recherche, le contenu, la structuration et le positionnement.

A l'évidence, l'organisation va influencer et guider les choix de contenu, de structuration et de structuration des différents sous-systèmes. Mais conjointement à cela, les initiatives locales influencent fortement la territorialisation au sein même de l'organisation générale.

Conséquemment, on ne peut nier l'existence d'un lien fort, et même d'une dépendance accrue, entre système et sous-systèmes.

¹²² Voir définition de la dot.com dans l'article de Divanac'h. P. et Leray Y. (2001), « Comment gérer l'humain dans les dot.com ? », *Expansion Management Review*, Mars, Pp. 68-74.

Notre recherche a pour objectif l'observation et la compréhension de cette interdépendance. Effectivement, certaines interrogations méritent d'être éclaircies : Comment les mouvements organisationnels vont influencer la FRH, et comment les modifications de la FRH vont modifier l'organisation ? Dans quelle mesure et avec quel degré la FRH doit-elle (et peut-elle) être en cohérence avec l'organisation ?

Les réponses à ces questionnements vont largement dépendre des actions et jeux de pouvoir des acteurs organisationnels. Ce qu'on observe, c'est une résolution partielle de différents champs de tension à l'œuvre dans l'entreprise, parmi lesquels les champs de tension externes-internes (par rapport à la concurrence, à l'idéologie managériale, aux techniques à la mode, aux tutelles, aux pouvoirs publics, aux partenaires, etc.), et les champs internes (entre les acteurs qui se répartissent les pouvoirs de gestion et avec les instances représentatives du personnel).

C'est à partir de l'évolution ou de la mutation des champs de tension que s'opèrent les changements observés, bien plus qu'à partir d'explications rationalisées, à caractère normatif. Et ce sont ces changements qui vont modifier l'interrelation et le degré de cohérence entre organisation et sous-système fonctionnel.

SECTION 3. NÉCESSITÉ D'UNE COHÉRENCE NFO - GRH

3.1. Changements organisationnels et GRH

Les nouvelles formes organisationnelles des entreprises identifiées dans la section précédente soulèvent un certain nombre de questions relatives à la GRH de ces entreprises.

Il semble que les problématiques d'actions des acteurs de la GRH, leur rôle, leur mission, la structuration et le positionnement connaissent également un certain nombre de modification.

Il ne faut cependant pas croire à un caractère révolutionnaire des évolutions de la GRH, mais bien plus à un changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation.

Ainsi, il semble évident que les changements en cours dans les entreprises ne soient pas neutres sur le fonctionnement de la GRH. Ce qui ne veut pas dire que la GRH change de manière radicale. Attention, il faut faire la part des choses entre ce qui est dit et ce qui est fait. Les nouveaux modes de management développés dans les entreprises (plus ou moins par effet de mode) creusent l'écart entre le discours et la réalité.

Il n'en demeure pas moins que les mouvements des structures organisationnelles avec redéploiement de la hiérarchie vont avoir un effet significatif sur la GRH, mais il faut rester prudent sur ce qui se produit et de ce qui change réellement.

Par ailleurs, il est essentiel pour un bon fonctionnement à la fois de l'organisation et de la fonction ressources humaines, qu'il y ait cohérence entre les deux.

D'après Henriet (1999)¹²³, l'examen de diverses questions s'impose lorsque l'on s'intéresse aux transformations organisationnelles.

¹²³ Henriet B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-juillet-août, Pp.82-93.

« Quelles sont les implications des transformations organisationnelles sur les politiques de gestion des ressources humaines ? Et, inversement, comment ces politiques des ressources humaines participent-elles à la transformation des organisations ».

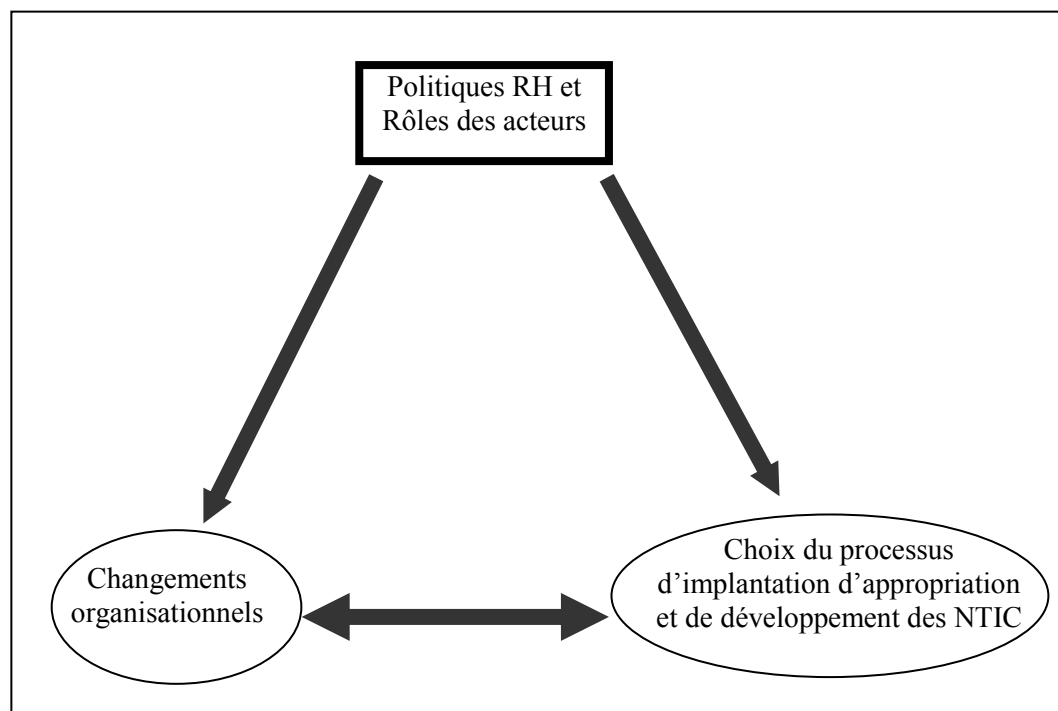
Il est vrai que ces deux questions soulèvent de nombreux problèmes, qui s'avèrent être au cœur des préoccupations, non seulement des acteurs organisationnels, mais également des chercheurs.

Elles méritent un intérêt particulier, d'autant que l'introduction massive des technologies de l'information engendre elle aussi des questionnements similaires quant à leur importance et aux enjeux qui en découlent.

Les politiques de ressources humaines jouent un rôle clé pour faciliter le développement d'une culture nouvelle et le lancement réussi des projets particuliers de ces technologies. Les politiques de ressources humaines constituent un élément actif du processus de changement.

Le schéma ci-dessous représente les interactions entre les changements organisationnels et l'introduction des NTIC, avec les politiques de ressources humaines comme catalyseur :

Figure 22. Rôle des RH dans la conduite du changement et l'implantation des NTIC



Il semble que les ressources humaines et les acteurs de l'organisation se trouvent au cœur des changements, notamment ceux induits par les NTIC.

En effet, ce sont eux qui vont permettre ou non l'appropriation et le développement des NTIC dans l'entreprise, et par là-même, permettre aux changements organisationnels afférents d'avoir lieu.

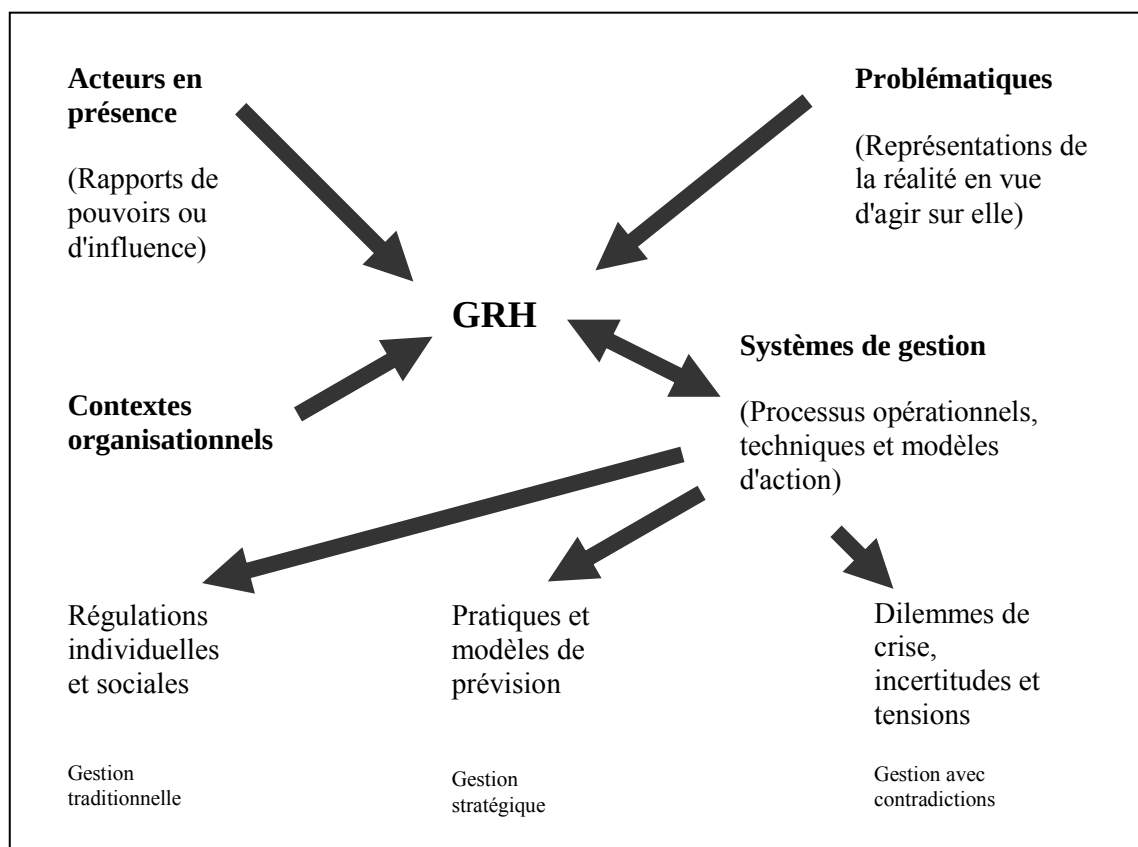
Dans une autre perspective, il est possible que certains changements motivés (imposés, nécessités) par différents facteurs requièrent le développement des NTIC. Ici, le rôle des RH sera fondamental car elles devront entreprendre des choix en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

En dehors de l'impact des NTIC, dans tous les changements intervenant en GRH, il est possible d'aller plus loin en reprenant les travaux de Louart (1995)¹²⁴, pour lequel toute GRH dépend à la fois des :

- contextes organisationnels, notamment des structures internes et de leurs environnements ;
- différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoir ;
- problématiques par lesquelles ces acteurs vont agir ensemble ;
- systèmes de gestion qui incluent les processus opérationnels et les techniques en usage, ainsi que les outils disponibles ou en voie d'être mis en œuvre.

La figure suivante résume ces interactions (Louart 1995, p.16):

Figure 23. Interaction des variables déterminantes de la GRH



Il semble alors évident que la GRH se modifiera avec les évolutions organisationnelles¹²⁵. Elle est, par voie de conséquence, au cœur des changements, aussi bien parce qu'elle se

¹²⁴ Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Editions liaisons.

¹²⁵ Louart P. (1995, p.18), « Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux ».

modifie, que parce qu'elle est catalyseur du changement en cours. En fait, sous l'influence des évolutions organisationnelles, la GRH change et fait changer¹²⁶.

Relativement à cette GRH au service du changement, Louart précise que :

« Atteindre l'objectif précédent demande d'agir conjointement sur les problématiques, les acteurs, et les processus de gestion. Car c'est dans le système conçu globalement, dans les interactions tissées entre ces trois pôles que se situe l'énergie du changement. Toute intervention partielle manquera du dynamisme dont elle a besoin pour s'incarner dans l'action. »

Il est clair que dans un contexte mouvant et face à de nouvelles contraintes environnementales, les entreprises se doivent de faire évoluer leurs modes de management. La fonction ressources humaines modifie ses contraintes et objectifs et se transforment concomitamment aux évolutions organisationnelles.

Par exemple, est clairement identifié, dans la réalité organisationnelle, un éclatement, une décentralisation de la fonction. Certains travaux poussent à l'extrême le phénomène en prônant même la disparition de la fonction.

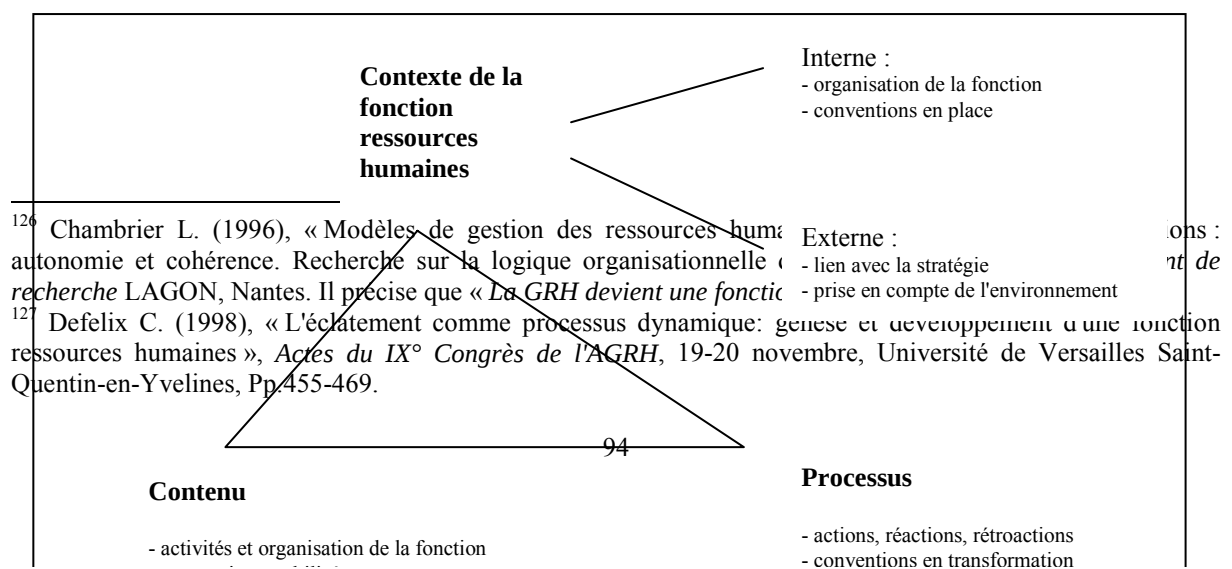
La prudence est tout de même de rigueur puisque cette tendance dépend du contexte organisationnel dans lequel œuvre la FRH.

L'analyse contextualiste fournit ici un cadre d'analyse pertinent accordant une place décisive au contexte d'action.

Par ailleurs, au regard de l'enrichissement de notre cadre d'analyse complété par les travaux de Defelix (1998)¹²⁷, l'approche par les conventions constitue une piste d'exploration pertinente.

Ainsi, le schéma intégrant contextualisme et conventions apporte une clarification supplémentaire :

Figure 24. Schéma intégrant contextualisme et conventions



Defelix (1998, p.458) souligne que :

« Les transformations de la fonction Ressources Humaines, tant au niveau de la structuration de ses rôles que de la politique qu'elle conduit, peut être lue comme une transformation des dispositifs cognitifs collectifs : la fonction Ressources Humaines, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elle-même, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place de nouvelles conventions d'effort. Toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du contexte interne (où elles orientent des comportements), du contenu (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation), et du processus (les conventions évoluent). »

Les évolutions observées au sein de la FRH découlent en partie, comme nous l'avons déjà précisé, des transformations des entreprises, notamment parce que les changements organisationnels ne peuvent être pensés indépendamment d'une évolution de la GRH et inversement. En effet, comment modifier l'organisation sans répercussions sur la GRH et comment modifier une GRH sans modifier parallèlement l'organisation ? Il est évident que GRH et organisation sont très fortement liées, imbriquées. Et c'est une des raisons pour lesquelles la GRH occupe une place croissante dans l'organisation, par exemple au niveau de la définition de la stratégie.

Chambrier (1996), souligne à ce propos, et en prenant l'exemple des NFO, que :

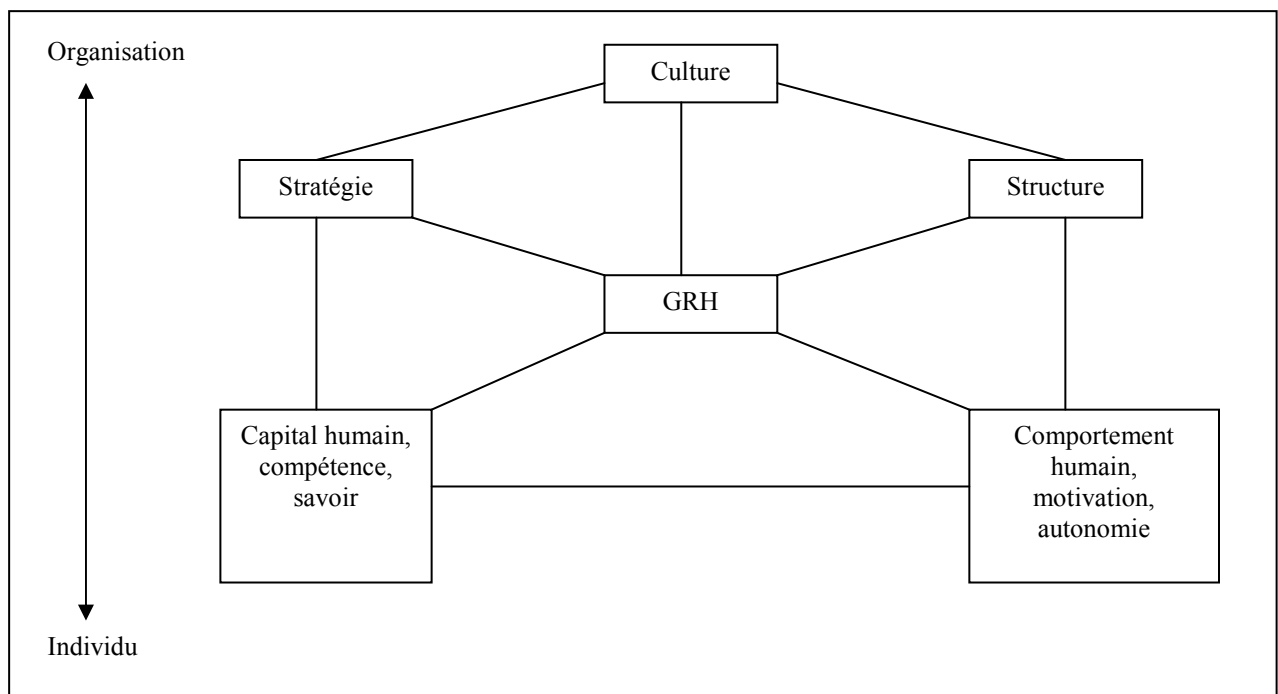
« La relation entre la GRH et l'organisation au sein des NFO se situe dans l'exigence d'une participation directe des RH dans de nouvelles pratique de travail [...]. On passe d'une logique qui était conçue pour minimiser l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique qui cherche à intégrer ces variables humaines pour améliorer sans cesse les performances de l'entreprise ».

L'auteur, dans son article retrace également les résultats d'une recherche du MIT menée en 1992 qui fait apparaître que :

« la variable déterminante de l'efficacité du changement organisationnel n'est pas la technologie mais l'interaction de nouvelles technologies et plus largement de nouveaux modes de production avec de nouvelles politiques en matière de GRH ».

Ces mouvements de la fonction ressources humaines sont visibles dans de nombreuses recherches scientifiques qui soutiennent la thèse selon laquelle ces changements vont dans le sens d'une meilleure intégration de la GRH avec l'organisation. Pourtant, sur le terrain ces résultats ne sont pas si évidents. Les FRH se trouvent encore, malgré toutes les évolutions, dans une situation charnière entre le haut et le bas de la hiérarchie. Les entreprises sont conscientes de la nécessaire implication de la GRH dans les changements organisationnels, il n'en demeure pas moins que cette participation est souvent effective à posteriori. Ce qui signifie que dans bien des cas, la FRH est mise à l'écart des prises de décision en matière de changement organisationnel. Pourtant c'est bien à elle de concrétiser le changement au niveau des ressources humaines. C'est un peu, en caricaturant, comme si la direction disait « *on a décidé de faire évoluer notre organisation, à vous de rendre ce changement opérationnel et efficace !* ». Il apparaît en réalité que la GRH est bien au cœur des changements, mais elle l'est parfois de manière contrainte lorsqu'elle doit permettre la mise en place de changements organisationnels sans avoir pu intégrer d'initiatives lors de la prise de décision. Néanmoins dans les NFO, la GRH semble être plus participative dans ce processus. A ce sujet, Chambrier (1996) propose un schéma spécifiant la place de la GRH dans les NFO :

Figure 25. Place de la GRH dans les NFO



3.2. La nécessaire implication de la FRH dans le changement technologique

Le changement technologique est très influent sur l'organisation. Il faut alors éviter toute source de divergence dans sa mise en œuvre. Pour cela une implication forte de la FRH est

nécessaire pour mener à bien ce changement, et faire concomiter changement technologique, organisationnel et social au sein de l'entreprise.

Pourtant, trop souvent, on observe une certaine légèreté dans le degré d'intervention et d'implication de la FRH dans de tels changements.

Legge (1989) précise que l'implication de la FRH est souvent tardive, périphérique et réactive.

Et à Heller (1989, p.181-182) de révéler que :

« Traditionnellement la fonction ressources humaines et relations industrielles ne s'est pas préoccupée de l'innovation technologique et ne s'est dotée d'aucune expertise dans l'évaluation du changement d'ordre technologique. Cet état de choses a changé récemment [cependant] en raison de l'impact combiné de la récession économique et de la propension de certaines technologies à déplacer les travailleurs ».

Le problème auquel est largement confronté la FRH est sa perte de légitimité induite par une place délicate dans l'organisation, mais également par l'échec de changements antérieurs. Jacob R¹²⁸ souligne à ce sujet que:

« La reconnaissance de la légitimité de la gestion des ressources humaines ne peut être acquise que lorsque la direction de la fonction, consciente des grands enjeux de la stratégie de l'entreprise, s'engage dans une interaction continue avec celle des autres fonctions afin d'engendrer une prise en compte de l'élément humain dans tous les domaines, dont celui de la technologie, et d'y contribuer utilement ».

Apparaît par conséquent la nécessaire implication de la FRH dans le processus de changement technologique.

Elle est à même de connaître et de comprendre les différentes facettes de la culture d'entreprise pour parvenir à se positionner de manière satisfaisante dans ces changements tout en privilégiant le facteur humain dans cette évolution. Elle se doit de participer activement pour favoriser l'adaptation humaine à l'introduction des NTIC, avec tout ce que cela comporte. La FRH ne doit pas mener une stratégie indépendamment de celle de l'entreprise, mais doit au contraire se fondre dans l'organisation, sans rester en marge. La conduite d'un changement organisationnel efficace ne peut s'envisager que dans une imbrication du système et de ses sous-systèmes ; autrement dit entre l'organisation et les fonctions qui la composent.

Les changements technologiques ne peuvent plus être pensés sans une implication forte de la FRH. Cette implication va nécessairement avoir un impact décisif sur le rôle et la place de cette fonction dans l'organisation. Elle doit correctement s'inscrire dans les enjeux et objectifs organisationnels en privilégiant l'interdépendance fonctionnelle.

Ceci lui permet d'acquérir, tel qu'on peut l'observer dans la littérature scientifique, un rôle plus stratégique. Encore faut-il que les managers et la direction mettent réellement tous les moyens en œuvre et le souhaitent vraiment.

Jacob¹²⁹ insiste sur la mission intégratrice de la FRH et indique :

¹²⁸ Jacob R., Ducharme J. dir (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin, p.326.

¹²⁹ Jacob R., Ducharme J. dir (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin, p.329.

« Voici, à titre d'exemple, une formulation de la mission intégratrice de la fonction ressources humaines : promouvoir le souci, la volonté et l'engagement des membres de la haute direction pour qu'une gestion éclairée des ressources humaines soit incorporée à sa direction stratégique en tant qu'élément clé ».

La FRH comme toute fonction de l'organisation a sa propre stratégie, mais elle ne peut être menée indépendamment de la stratégie de l'entreprise, d'où la nécessité d'un alignement entre la stratégie de la fonction et la stratégie organisationnelle.

Par ailleurs, la DRH est le plus à même d'apprécier l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail. En cela, elle est en mesure de prévoir les défis d'ordre organisationnel et humain pouvant émaner de l'introduction d'une nouvelle technologie. Il est alors dans ce cas possible de juger des aménagements organisationnels à mettre en œuvre pour rendre les structures aptes à faciliter l'utilisation optimale des NTIC, mais également d'envisager les programmes de formation adéquats, et de favoriser une culture d'apprentissage continu.

L'essentiel de la démarche demeure en l'adaptation au contexte singulier de l'organisation et de la fonction. Il n'existe aucune formule à succès. Chaque organisation étant spécifique et soumise à un contexte particulier¹³⁰.

L'effort entrepris par la FRH consiste en l'élaboration d'une nouvelle démarche stratégique qui lui permet d'occuper une place de premier rang en matière de design organisationnel et de nouveaux modes de relations du travail.

Sa place dans la structure hiérarchique lui offre certains avantages en matière d'information. Elle est la mieux placée dans la structure pour appréhender les informations sur l'entreprise, sur les acteurs organisationnels, sur les dysfonctionnements éventuels, etc. Ce n'est certainement pas neutre dans le fait que, de plus en plus souvent, la DRH est associée à la direction de la communication interne¹³¹.

Concernant la place que doit occuper la FRH dans le changement technologique Jacob et Ducharme¹³² indiquent que le gestionnaire doit adopter le :

« paradigme anthropocentrique en matière de changement technologique, puisque le développement et l'utilisation de la connaissance sont applicables à chacune des ressources humaines. Elle réunit l'homme et la technologie en un tout, celui du patrimoine génétique de l'organisation. Enfin, elle justifie la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense ».

¹³⁰ Jacob R. et Ducharme J., vont dans le même sens en précisant que « chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social » (p.137).

¹³¹ Cette tendance se généralise de plus en plus, notamment dans les structures importantes comme la Caisse d'Epargne, France Télécom, EDF, etc.

¹³² Jacob R., Ducharme J. dir (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin, p.339.

Outre ces aspects considérant la connaissance comme capital et la technologie comme moyen, dans lesquels la FRH a fort à jouer pour canaliser le tout dans un souci d'efficacité et d'efficacité maximale, il est des mouvements organisationnels sur lesquels la FRH a également un rôle influent. C'est, par exemple, celui de l'évolution de l'autorité qui se déplace vers davantage d'autonomie apparente. Ce n'est plus le discours d'une autorité qui prédomine, mais bien celui d'une responsabilisation et d'une autonomie croissante des différents acteurs organisationnels quelles que soient leur mission et leur place dans la hiérarchie. Reste à vérifier s'il s'agit uniquement de discours, ou si la réalité est bien telle.

Nos investigations de terrain font clairement apparaître à ce propos, qu'il s'agit bel et bien d'une autonomie et d'une responsabilisation apparente plus que réelle. Au fond, les NTIC vont permettre de « faire croire » que l'acteur organisationnel bénéficie subitement de marges de manœuvre plus importantes, alors que précédemment c'était davantage le fait de rendre des comptes qui prévalait. Or, ne nous trompons pas, les entreprises et les opinions que peuvent avoir les dirigeants sur la hiérarchie (ainsi que la volonté qu'ils ont de la maintenir) sont loin d'être aussi profondément métamorphosées. Cependant, il est clair qu'en apparence de nombreux aspects en termes de contrôle évoluent, mais ceci ne signifie en rien qu'il disparaît. Au contraire, les NTIC autorisent un contrôle différent des agents, de leur travail, et de l'accomplissement de leurs missions dans l'organisation. L'idéal (en étant optimiste et certainement idéaliste) serait d'intégrer dans les formations dispensées aux utilisateurs lors de l'implantation des NTIC, les différentes facettes de ce phénomène.

CONCLUSION

Dans ce contexte de changement technologique, qui doit impérativement se faire concomitamment au changement organisationnel et social, la FRH doit mener des actions d'influence. Elle doit considérer le salarié comme un véritable acteur, instaurer une véritable culture de collaboration et de mobilisation de l'ensemble des membres organisationnels, quel que soit leur positionnement dans la hiérarchie, mais surtout en favorisant une meilleure gestion des interdépendances au sein de la sphère organisationnelle.

Par ailleurs, tel que nous l'avons présenté précédemment, les sous-systèmes organisationnels (parmi lesquels la FRH) ne peuvent s'envisager indépendamment du contexte plus global dans lequel ils s'insèrent ; à savoir l'organisation en tant que système complexe.

C'est pourquoi les évolutions de l'une de ces composantes ne peuvent être pensées qu'avec la prise en considération des autres. Ainsi, la cohérence entre organisation et FRH, est plus que nécessaire, elle est inévitable.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objet de ce chapitre était d'éclairer le débat sur les transformations de la fonction ressources humaines. Transformations observables à différents niveaux, et dans différents degrés.

La première section nous a permis de proposer un modèle de GRH précisant les facteurs fondamentaux constitutifs de cette GRH, pour ensuite être à même de présenter les changements auxquels elle doit faire face, et insister sur le fait, que la fonction ne doit pas être isolée par rapport au contexte dans lequel elle évolue.

On voit clairement que cette fonction connaît de nombreuses transformations, qui suscitent des interrogations sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'entreprise.

Ses activités et pratiques sont largement repensées, dans le sens d'une certaine décentralisation de ses activités, voire même d'une externalisation de certaines missions initialement prises en charge en interne.

Ces mouvements sont forts et semblent initiés par deux principaux facteurs. Le premier est le développement de nouvelles formes d'organisation, et le second est le développement considérable des NTIC dans les entreprises. Ce qui nous conforte dans notre positionnement sur la nécessité d'une cohérence entre fonction et organisation, puisque nous fondons notre analyse sur une co-construction évidente entre ces deux dimensions.

Ceci se vérifie par le fait que les nouvelles formes d'organisation induisent une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise, rendant les hiérarchies moins prégnantes, mais également l'émergence de nouveaux cadres d'action et une évolution profonde de la fonction RH. Les modes de coordination sont repensés et les processus de décision remodelés. Par ailleurs, les NTIC soutiennent les services RH dans l'anticipation et la mise en œuvre des changements nécessaires à sa structuration et à son bon fonctionnement.

D'autre part, avec les évolutions récentes du management la fonction RH est repositionnée au cœur des changements que vivent les entreprises du fait notamment de l'implantation massive des technologies de l'information qui offrent aux ressources humaines des opportunités d'innovation de leurs pratiques mais aussi des possibilités de repositionnement stratégique dans l'entreprise.

Pour autant, les évolutions de la GRH ne revêtent pas un caractère révolutionnaire, mais correspondent davantage à un changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation.

A ce niveau, il faut noter que deux facteurs-clés vont « guider » et rendre possibles les changements rencontrés par la GRH. Dans un premier temps, il s'agit des fonctions qu'on veut ou non lui attribuer (par exemple, fonctions centrales (obligées), conjoncturelles (contraintes, réactives) ou souhaitées (innovantes, idéalisées).

Dans un second temps, il s'agit des agencements qu'il est possible ou non d'établir dans les contextes observés. Ceci est très important, car tout agencement n'est pas envisageable dans tout contexte. Certains contextes sont plus ou moins favorables à tels ou tels agencements.

Par exemple, il est clair que les mouvements des structures organisationnelles, avec redéploiement de la hiérarchie, vont avoir un effet significatif sur la GRH.

C'est pour cela qu'il est essentiel, pour un bon fonctionnement à la fois de l'organisation et de la fonction ressources humaines, qu'il y ait cohérence entre les deux.

Cette cohérence sera rendue d'autant plus nécessaire que des facteurs de contingence viendront modifier l'environnement dans lequel l'organisation et la fonction évoluent.

Dans cette optique, l'objet du chapitre suivant est de faire apparaître les impacts que peuvent avoir les nouvelles technologies sur ces dimensions organisationnelles et fonctionnelles.

CHAPITRE 3. TERMINOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les NTIC, même si elles induisent une connotation fort controversée dans la littérature, ont une influence certaine sur le mode de fonctionnement et de structuration des organisations, car elles autorisent un meilleur partage, une meilleure diffusion et une meilleure transmission de l'information dans l'entreprise.

Ce faisant, elles bouleversent de nombreuses variables caractérisant les organisations. Ceci est dû au fait que l'information constitue un facteur primordial pour l'entreprise, autant lors de prise de décisions que pour le fonctionnement général de l'organisation et des différentes unités fonctionnelles.

Par ailleurs, il apparaît que le vecteur véhiculant cette information est de plus en plus matérialisé par les technologies interactives qui en permettent une gestion efficace.

A ce titre, il nous a semblé important de consacrer un chapitre à ces technologies. Le but n'étant pas de faire un inventaire précis et détaillé de l'ensemble des technologies à disposition des entreprises (puisque là n'est pas l'objet de la thèse), nous allons nous focaliser ici sur quatre technologies pour lesquelles une description sera dressée en termes de définitions, d'enjeux pour l'organisation, et d'utilisation dans la fonction ressources humaines (section 1). Ces outils ne sont pas pris au hasard, mais semblent avoir un fort impact en matière de management. C'est pourquoi ils ont été privilégiés.

Ceci nous amène tout naturellement vers la description et l'analyse des relations existant entre NTIC et GRH, ce qui va nous conduire à la description de deux phénomènes qui touchent profondément les entreprises depuis quelques années : la gestion de la connaissance et de la notion de création de valeur. Ces deux aspects sont au cœur des préoccupations des managers, et sont de surcroît influencés par l'utilisation des nouvelles technologies. Mais ces impacts n'auront pas la même ampleur selon les acteurs concernés, de même que les changements organisationnels, sociaux et technologiques qui pourront être observés dans les entreprises.

C'est pourquoi, et nous le soutenons depuis le début de la recherche, l'acteur occupe une place telle, que ses comportements, ses attentes, ses stratégies, son rôle et sa place dans la structure, ne peuvent être ignorés dans l'analyse et la compréhension du processus de changement (section 2).

La prise en compte de ces différents aspects va nous permettre, de présenter le modèle d'analyse sur lequel la thèse est fondée (section 3) de manière à faire clairement émerger les concepts-clés sous-tendant la problématique de recherche.

SECTION 1. NTIC ET ORGANISATION

1.1. Les nouvelles technologies d'information et de communication

Le terme des NTIC est parfois contesté, car ambigu, aussi bien dans la littérature que dans les pratiques organisationnelles. Les oppositions rencontrées sur la signification pourraient l'être sur l'ensemble des lettres de l'abréviation, mais, il semble que les désaccords soient plus flagrants sur les deux premières lettres.

- Tout d'abord, le *N* qui signifie *nouvelles* sous-entend que ces technologies sont récentes. Or ce n'est pas forcément le cas, puisque la majeure partie des technologies a été implantée dans les entreprises depuis au moins 10, voire 15 ans. C'est pourquoi, de nombreux auteurs se contentent d'utiliser l'abréviation TIC. Dans ce document, nous n'omettrons pas le *N*, car nous considérons que ces technologies ne connaissent une large diffusion que depuis quelques années, et que les renouvellements technologiques nous autorisent à leur accorder un certain caractère novateur.
- Ensuite le *T* provoque débats et controverses surtout en Système d'Information et de Communication, car pouvant désigner à la fois *techniques* et *technologies*. La technique est un procédé particulier que l'on utilise pour mener à bien une opération concrète, pour fabriquer un objet matériel ou l'adapter à sa fonction. Alors que la technologie constitue l'ensemble des techniques d'un domaine particulier (en ce qui nous concerne : le domaine de l'information et de la communication)¹³³.
- Le *I*, pour *information*. L'information est une donnée vitale pour l'entreprise, autant lors de prise de décisions que pour le fonctionnement général de l'organisation et des différentes unités fonctionnelles. La transmission, le partage, la diffusion de l'information sont essentiels pour l'organisation. De plus en plus, le vecteur véhiculant cette information est matérialisé par les technologies interactives qui en permettent une gestion efficace.
- Enfin, le *C* pour *communication*. La fonction communication est au cœur des transformations actuelles des entreprises. Il y a deux enjeux apparents auxquels doit répondre la fonction communication dans l'entreprise : d'une part, adapter son positionnement et les modalités de son déploiement afin de répondre aux besoins actuels de l'entreprise, d'autre part, contribuer directement à la réussite des projets de changement. Le développement des processus transverses et la décentralisation des responsabilités opérationnelles ont conduit les entreprises à reconfigurer leur système de communication interne, notamment en se rapprochant des entités opérationnelles. Cette évolution a favorisé le développement de nouveaux acteurs de la communication : les correspondants communication, les managers en charge de la communication. Les services centraux de communication se voient donc dotés de responsabilités nouvelles d'appui à ces acteurs décentralisés et de création de ressources pour soutenir leur action.

Nous utiliserons tout au long de ce travail le sigle **NTIC** en lui donnant la signification de ***Nouvelles Technologies d'Information et de Communication***.

Nous ne traiterons cependant pas de l'ensemble des NTIC, mais aborderons uniquement les technologies de réseaux, c'est-à-dire les technologies permettant une diffusion, un partage et une utilisation de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation, à savoir, intranet, les ERP, le workflow et le groupware. Sur le plan relationnel, ces technologies interactives sont très novatrices. Elles bouleversent l'offre bureautique traditionnelle dont la structuration était basée sur les rapports hommes-machines. Désormais, on propose des interactions fortes aux individus et aux groupes (Humbert, 1997)¹³⁴, en les engageant à intensifier leurs échanges à partir des supports informationnels mis à leur disposition.

¹³³ Nous considérons également que la technologie est l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises isolément ou dans leur ensemble, en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de l'information et de la communication.

¹³⁴ Humbert M. (1997), *La nouvelle micro-informatique, du PC au NC*, Paris, Economica.

L'objectif de cette partie est de préciser rapidement les caractéristiques de ces technologies et de s'attarder sur les effets qu'elles peuvent avoir sur l'organisation et l'utilité qui peut en être faite au sein de la fonction ressources humaines.

Un quelconque déterminisme technologique n'est pas prôné, mais la prise en compte d'un effet possible selon le contexte d'appropriation n'est pas exclue.

Par ailleurs, aucune technologie n'a de conséquences a priori sur la gestion des hommes. C'est son environnement d'utilisation qui en conditionne les apports en matière d'emplois ou de configurations de travail. Hors contexte, il n'est donc pas envisageable, ni même réaliste de prétendre que les nouveaux réseaux de communication libèrent l'initiative ou apportent la convivialité. Il n'est pas non plus possible de les considérer comme des menaces pour les salariés, vu leurs pouvoirs de contrôle (standardisation, surveillance) et de dissociation sociale (télétravail, diminution des contacts non strictement professionnels).

La seule certitude est que ces technologies interactives sont en développement exponentiel, et qu'il est possible d'en retenir quelques tendances observées tant dans la littérature que dans la réalité organisationnelle. L'objet, dans le cadre de cette section, n'est toutefois pas d'exposer les résultats de terrain, mais plutôt de présenter les techniques de base, en s'appuyant sur des illustrations et en proposant les variétés d'usages plus que les effets que peuvent avoir ces technologies.

1.1.1. L'Intranet

Définitions et caractéristiques

L'intranet peut être défini comme étant une « *application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet* ».

Plus précisément, il s'agit d'« *un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet* ». Un intranet est, en effet, généralement construit à partir d'une variété de technologies communément exploitées sur internet, en particulier navigateurs, serveurs, coupe-feu et systèmes de protection par mot de passe.

A l'image du Web, un intranet associe des ordinateurs exécutant des logiciels de navigation, des serveurs hébergeant différents types de contenus et un réseau reliant l'ensemble. Un intranet peut héberger une gamme de ressources (contenu) dans le but de répondre aux besoins informatifs d'une entreprise, allant des informations publiques, comme les produits disponibles à la vente, aux ressources internes sensibles telles que l'annuaire interne, ou toute autre information confidentielle.

Enjeux pour l'organisation

Les solutions intranet, tout comme les autres technologies, sont implantées dans la sphère organisationnelle dans des buts bien précis relativement aux avantages qu'en décrivent les prescripteurs. Dans l'entreprise, les applications intranet doivent permettre de :

- fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données ;

- créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une entreprise ;
- mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs (sessions de formation et présentations sous forme de vidéo numérisées, journaux électroniques, déclarations et communications officielles, etc.) ;
- créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'internet ;
- expliquer, dans les grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre le siège et les filiales (les applications départementalisées en intranet peuvent être exploitées en se servant d'internet comme d'un simple véhicule de paquets d'informations) ;
- constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs ;
- créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants (développement du nomadisme).

L'outil intranet permet ainsi à l'entreprise une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information. La communication entre l'ensemble des acteurs organisationnels est ainsi améliorée.

Une meilleure communication dans l'entreprise

L'intranet consiste à mettre au service de l'entreprise des outils de communication qui ont fait le succès de l'internet en démontrant leur efficacité à l'épreuve d'un réseau informatique comptant plusieurs dizaines de millions d'utilisateurs.

Intranet met tous les acteurs et partenaires de l'entreprise en situation de communiquer. Ces outils de communication se déclinent en plusieurs types : la communication individuelle (1), la communication de groupe (2) et la communication de masse (3).

- **la communication individuelle** dont l'outil est le courrier électronique. L'e-mail permet à deux individus d'échanger des informations et même des fichiers informatiques de manière quasi privée. A la différence de l'internet, l'intranet assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation comme le cryptage des données et la diffusion de clés d'identification des correspondants, indispensables aux échanges de messages dans un environnement professionnel.
- **la communication de groupe** se traduit par la mise en place et l'utilisation de forums électroniques ou conférences virtuelles. En intranet, les *newsgroups* peuvent se développer selon deux axes :
 - le premier consistera, par exemple, à relayer le contenu de certaines conférences thématiques diffusées sur l'internet et dont le sujet est en rapport direct ou indirect avec l'activité de l'entreprise ;
 - le second consistera à mettre en place un serveur à accès sécurisé qui permettra aux différents collaborateurs d'un même service de disposer d'un espace de dialogue et d'échange de documents réservé à l'activité d'une équipe de collaborateurs poursuivant les mêmes objectifs.

De tels outils permettent même à tous les membres de la société de communiquer et de participer à la vie de l'entreprise, qu'ils soient cadres nomades, télétravailleurs ou dans des filiales lointaines.

- **la communication de masse** : le meilleur outil de communication de masse est le World Wide Web (www) ; en intranet, le serveur Web devient une plaque tournante qui permettra d'accéder à tous les réservoirs de données de l'entreprise (serveurs de bases de données relationnelles, fonds documentaires, forums électroniques, etc.). Le standard Web permet une gestion plus efficace de l'information et donne la possibilité d'accès aux ressources informatiques et à l'information simplifiée.

Les techniques d'Hypertextes qui facilitent considérablement la navigation sur internet, permettent d'aller de site en site en cliquant simplement sur des liens, et d'accéder ainsi à d'autres pages d'information, qu'elles soient sur le même serveur que la page précédente ou hébergées sur un autre serveur géographiquement éloigné.

Avec le Web, des documents de toutes sortes transitent sur intranet : textes, images, son, vidéos. Toutes les pages Web sont écrites en un langage spécifique, le langage HTML (Hypertext Markup Language) que le navigateur interprète.

Ces nouveaux types de communication permettent de créer un esprit d'entreprise, d'accentuer l'appartenance à une communauté, d'impliquer les différents collaborateurs, de valoriser les acteurs du processus de décision. Une évolution dans l'accès à l'information est notable : d'une information distribuée, on passe à une information disponible dans laquelle le salarié peut puiser en fonction de ses besoins.

Une compétitivité accrue

L'utilisation d'un intranet est assez aisée et surtout très conviviale. Le temps de formation est réduit, la rapidité ainsi gagnée permet une plus forte réactivité de l'entreprise. Comme l'intranet s'intègre avec l'existant, il suffit de repenser les outils déjà en exploitation et de les intégrer dans des interfaces de communication. Ceci constitue un avantage certain dans le sens d'une réduction des temps de développement et de formation.

Par ailleurs, l'intranet permet à l'entreprise de s'affranchir du temps et de l'espace, le temps réel entre dans l'entreprise, l'information se diffuse très rapidement.

La mise en place d'un intranet dans l'organisation peut avoir deux buts distincts :

- un intranet « libre » qui est un outil diffusé dans l'organisation pour permettre à ses membres d'échanger librement, indépendamment de toute contrainte de contrôle ;
- un intranet à intérêt managérial qui nécessitera une utilisation des acteurs organisationnels dans le but de faire circuler l'information et d'enrichir la base de données. Il s'agit là d'un outil de travail à proprement parler, dont il y a des attentes en termes d'activité et de fonctionnement organisationnel.

L'utilisation de l'intranet dans la fonction ressources humaines

Confrontée à la complexité croissante de l'environnement organisationnel, les ressources humaines doivent s'imposer comme partie intégrante du patrimoine de l'entreprise. Les DRH jouent un rôle de plus en plus stratégique, et ceci d'autant plus que toute action de l'entreprise se répercute sur la gestion des ressources humaines.

En fait, pour mener à bien sa mission et remplir au mieux les fonctions qui lui sont attribuées, la DRH doit disposer en permanence d'informations à jour, vérifiées et validées sur lesquelles elle pourra construire rapidement des modèles de simulation performants.

A l'instar de la SCM (Supply Chain Management¹³⁵), les outils complexes de simulation et d'optimisation entrent de plain-pied dans les RH. Ainsi de nombreuses entreprises ont recours à des technologies de plus en plus sophistiquées pour planifier leurs actions et leurs impératifs dans le temps.

Par exemple, une grande banque en réseaux, pour la mise en place des 35 heures en 1999, utilise ces outils pour décider des plages d'horaires d'ouverture et dimensionner les effectifs affectés à chaque agence. Chaque responsable d'agence établit les plannings annuels prévisionnels de chaque salarié, en plaçant les plages de temps non travaillées (congrés, jours de récupération), en fonction des préférences et des charges d'activité, tout en respectant les impératifs liés aux contraintes de l'annualisation.

Outre ces outils de simulation et de planification, il est possible d'utiliser l'intranet en GRH dans le but d'améliorer sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. Cette notion de création de valeur occupe une place tellement importante dans le management actuel, que la GRH ne peut en ignorer la nécessité, ni même en limiter son apport.

Dans les prescriptions qui en sont faites, le développement de l'utilisation de l'intranet au sein de la fonction ressources humaines se fait par le recours à plusieurs outils. On trouve par exemple des outils internes à la fonction (1), des outils reliés aux unités opérationnelles (2), des outils autorisant une meilleure communication interne (3) ou encore des outils de diffusion des connaissances de l'entreprise vers des publics internes sélectionnés (4).

- **un outil interne à la DRH** : au sein de la DRH, sont concernés les documents de référence, comme la documentation juridique, les documents de travail communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures basée sur un système de workflow, la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans des fichiers de plusieurs centaines ou milliers de salariés. Ce sont aussi les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de l'intranet réservées au personnel de la DRH, etc.
- **un outil de travail communicant avec les entités opérationnelles** : à destination du management de l'entreprise, la DRH pourra publier des notes et guides d'aide au management, des tableaux de bords, ouvrir sa base de candidats présélectionnés, travailler avec les directeurs des entités opérationnelles en utilisant des techniques de groupware accessibles via l'intranet, en s'affranchissant des barrières de lieux et d'horaires, tout en garantissant un accès sécurisé et sélectif.
- **un vecteur de communication interne** : depuis le livret d'accueil, jusqu'au règlement intérieur, en passant par le journal interne, l'annuaire, le trombinoscope et l'organigramme, l'intranet est un excellent vecteur pour la communication interne. Les aspects pratiques, les sondages ou remontées d'informations, l'information de base sur l'entreprise, son historique, ses succès, tout est facile à publier et immédiatement disponible sur l'ensemble du réseau intranet de l'entreprise. Chaque entité ou direction peut, dans le cadre d'une

¹³⁵ Gestion de la chaîne logistique.

politique intranet définie par la direction, publier ses propres informations, facilitant ainsi une meilleure communication transversale.

- **gestion des connaissances, documentation et formation** : l'intranet va également se révéler efficace dès lors qu'il s'agit de diffuser les connaissances de l'entreprise vers des publics internes sélectionnés. Les projets, les méthodes, les références, le corpus de documents techniques (qualité ou normatif), tout peut être mis en ligne, tout peut être accessible de manière ergonomique, avec ou sans l'utilisation de techniques sophistiquées de recherche. Des formations peuvent être mises en ligne, permettant aux apprenants de se former à leur rythme et au moment où ils en ont besoin (formation just-in-time).

1.1.2. Le Groupware

Définitions et caractéristiques

Qu'est-ce que le groupware ? La question est pertinente et la réponse est vaste. Craipeau et Faguet-Picq (1997) précisent qu'il est difficile de définir clairement ce concept *« car la réalité du groupware semble bien floue pour qui veut comprendre ce que cette notion recouvre, et soulignent que ce mot à consonance technique et à résonance sociale renvoie à une réalité complexe, alliant des techniques à des attitudes sociales »*.

Le groupware est défini pour la première fois en 1978, lors d'une conférence, par Peter et Trudy Johnson-Lenz, chercheurs du New Jersey Institute of Technology: *«GROUPWARE is intentional GROUP processes and procedures to achieve specific purposes plus softWARE tools designed to support and facilitate the group's work»*.

Le groupware est un concept qui porte avant tout sur les processus de communication et de travail en groupe, et sur la façon dont ces processus peuvent être soutenus par des outils logiciels fonctionnant sur une architecture en réseau.

Cependant, on peut tout de même éclaircir cette signification grâce aux deux définitions suivantes :

« Logiciel permettant à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis. Note : On relève également dans la littérature le terme logiciel de groupe de travail »¹³⁶

« Ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité ».¹³⁷

¹³⁶ Arrêté de l'informatique du 1993-02-19. J.O. du 1993-03-07.

¹³⁷ Boutayeb S. (1997), *Dictionnaire des termes de base de l'informatique*, Université Paris 3, 1997-04-24, Crettal/Réaliter.

L'AF CET¹³⁸ définit le groupware comme :

« l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe ».

Le groupware est donc une technologie et un support de travail de groupe. Le développement des différentes technologies suppose toutefois de s'interroger sur la notion de travail de groupe.¹³⁹

Selon la typologie de Johansen (1988)¹⁴⁰, quatre situations d'utilisation de groupware sont observables, selon que les individus en interaction travaillent en un même lieu (1) ou en des lieux différents (2) et en un même instant (3) ou en des instants différents (4).

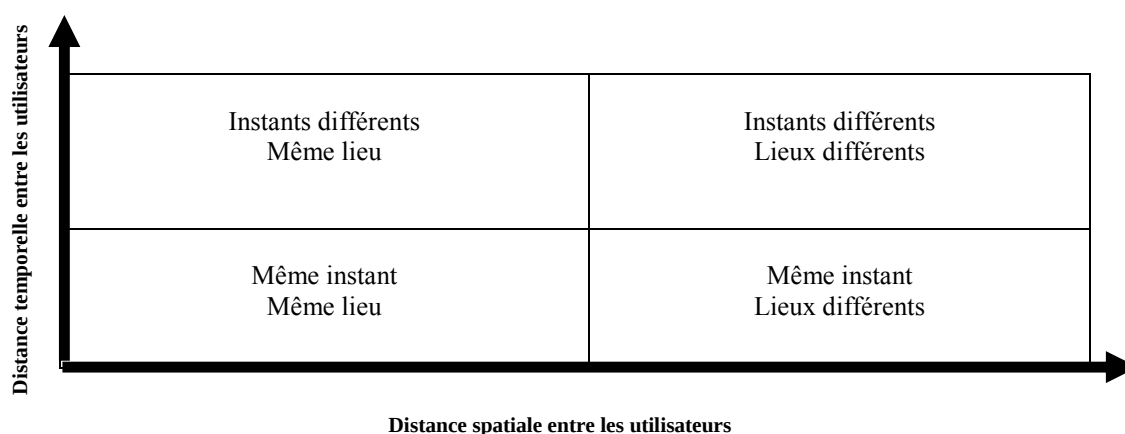
Quand les individus travaillent au même moment, on parle de groupware synchrone. Sous ce vocable se trouvent les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision.

A l'opposé, quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de groupware asynchrone. Ici, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage de documents et favorisent leur communication.¹⁴¹

Les applications de groupware autorisent la contribution de chacun à l'élaboration d'un document mais permettent également d'avoir accès aux diverses versions de ce dernier.

Il est possible de représenter les différentes applications d'un groupware sur la matrice suivante :

Figure 26. Matrice des différentes applications d'un groupware



¹³⁸ Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique, renommée en Association Française des Sciences et Technologies de l'Information et des Systèmes, créée en 1968 et ayant pour objectif d'aider aux développements de ces nouvelles techniques.

¹³⁹ Bachelet C., Caron M.L. (1999), « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire », Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH, Lyon, septembre.

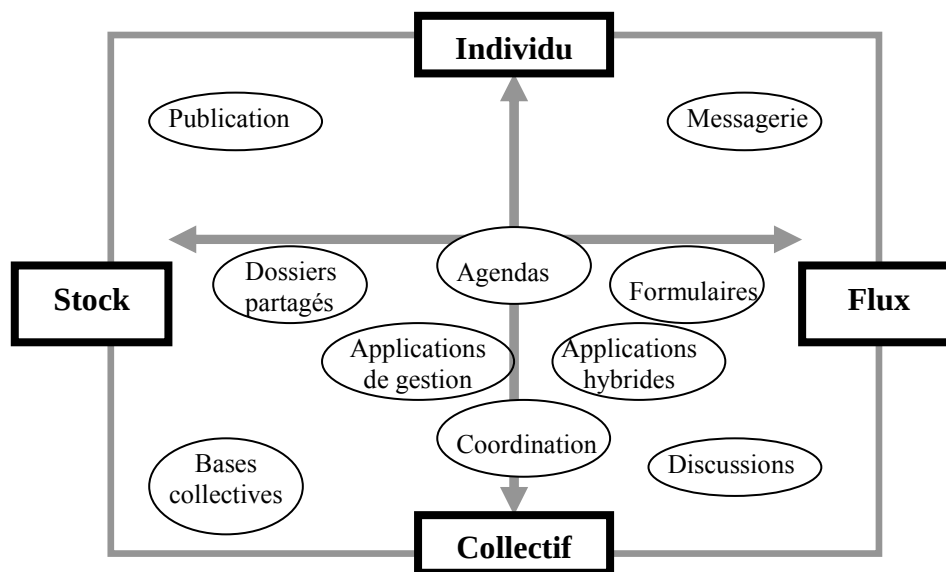
¹⁴⁰ Johansen R. (1988), *Groupware : Computer support for business teams*, New York : Free Press.

¹⁴¹ Op.cit.

Enjeux pour l'organisation

Les technologies de groupware peuvent être utilisées à diverses fins par l'organisation. Le but premier étant le développement du travail de groupe, le travail en commun sur un projet défini. Cependant, les besoins vont engendrer des utilisations différentes de la technologie, que l'on peut représenter dans la matrice suivante:

Figure 27. Les besoins clés du groupware



Dans cette matrice, l'axe horizontal représente la mobilité de l'information, et l'axe vertical celui du comportement de l'utilisateur. On passe d'une extrémité où le comportement est individuel à celle où le comportement de l'utilisateur est en interaction avec un groupe de personnes de l'entreprise. Se pose ici la question de savoir ce que signifie le développement du groupware pour l'entreprise et quels en sont les enjeux pour l'organisation.

Derrière le vocable de groupware se dissimule en fait une nouvelle façon de travailler en équipe pour réaliser un projet en commun. Les techniques utilisées s'appuient beaucoup sur les nouvelles technologies des réseaux informatiques, mais le côté humain du travail en groupe et les méthodes classiques de gestion de projet et d'organisation des tâches sont aussi très importantes.

Dans la perspective du développement du travail coopératif, le groupware a vocation à être utilisé par des groupes d'individus centrés sur une activité ou un projet et utilisant les technologies d'information et de communication qui leur permettent de travailler et d'œuvrer à la réalisation de ce projet commun.

Dans le cadre d'un projet, l'organisation en équipe est destinée à réduire le poids des hiérarchies et améliorer les processus de décision et la coordination des activités et des acteurs¹⁴².

Le groupware constitue une infrastructure qui aide à la communication et l'échange d'informations et de documents. Il facilite la coordination, la coopération et la communication. Et, en intégrant des dimensions humaines et technologiques, il doit impliquer une évolution du style de management en aidant le manager à maintenir un équilibre dynamique dans des contextes humains très complexes qui demandent à être dirigés, pilotés, évalués et non contrôlés. Le manager agit ainsi sur les hommes, l'organisation et la technologie.

Saadoun (2000) distingue trois grandes familles d'applications afférentes au système applicatif groupware :

- *les applications orientées mémoire* qui ont pour but de mettre en commun des informations et des connaissances recueillies et capitalisées par les différentes équipes. Cette mémoire collective partagée par les membres de l'équipe peut regrouper des documents multimédias (textes, images, sons, vidéos).
- *les applications orientées routage* qui ont pour but principal d'organiser dans le temps et l'espace des flux d'informations, suivant des schémas de circulation généralement prédéfinis entre différents membres de l'équipe. L'information est véhiculée par des formulaires électroniques contenant des objets de gestion utiles pour les équipes.
- *les applications orientées échange* qui facilitent les interactions entre plusieurs membres de l'équipe quels que soient le lieu et le moment de leurs interactions.

L'utilisation du groupware dans la fonction ressources humaines

Le groupware est un outil pouvant facilement favoriser l'apprentissage organisationnel du fait qu'il permette un échange informationnel entre les membres de l'organisation. Cet apprentissage organisationnel doit être pris en compte par la fonction ressources humaines dans l'élaboration de sa stratégie. Ici, l'utilisation des technologies groupware n'est pas directement liée au fonctionnement de la FRH, mais elle va tout de même en modifier les pratiques. A l'heure des organisations apprenantes, le caractère décisif de l'apprentissage organisationnel et de la formation constitue un enjeu majeur pour l'entreprise.

Dans ce domaine, le groupware représente une technologie support, et permet de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace qui autorise l'accès à la formation d'une grande partie des salariés. Favier et Trahand (1998)¹⁴³ présentent une matrice reprenant les mêmes contraintes que celles précédemment définies :

Figure 28. Matrice espace – temps du groupware liée à la GRH

¹⁴² Saadoun M. (2000), *Technologies de l'information et management*, Editions Hermès.

¹⁴³ Favier M., Coat F., Courbon J.C., Trahand J. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica.

	Même lieu	Lieux différents
Même temps	Salle de cours électronique	Visio – amphi
Temps différents	Serveur de didacticiel	Réunion électronique asynchrone

Les auteurs précisent par ailleurs (p. 236) que :

« La formation est classiquement centrée sur le formateur ou sur l'apprenant. Voir la formation comme une activité de groupe permet de passer de ces approches à une conception de la formation centrée sur l'équipe. Cette nouvelle conception favorise l'accès à des domaines où la connaissance est plus émergente, moins formalisée. Ce mode d'apprentissage est plus conforme à la réalité. En effet, il faut agir pour collecter les informations et interagir avec d'autres pour construire les connaissances. »

Outre les projets précédemment cités, il existe d'autres projets dans lesquels le groupware va être directement utilisé par la fonction. C'est le cas, par exemple, du travail collaboratif sur des projets ressources humaines qui s'appuie sur cette technologie, puisque les différents acteurs de la fonction sont fréquemment éloignés géographiquement, surtout dans le cas de grandes entreprises, de sites délocalisés ou de structures éclatées.

La mise en œuvre et la réussite du projet sera alors conditionnée par la qualité du travail collaboratif élaboré et donc du groupware.

Une autre utilisation pouvant être réalisée via le groupware est la mise en place de la stratégie de la GRH en fonction de la stratégie globale de l'entreprise. La technologie va ici permettre un échange et un travail de groupe entre la direction et les acteurs de la GRH.

1.1.3. Le Workflow

Définitions et caractéristiques

Au Groupware, est également associée la coordination de la circulation des documents ; tâche qui est accomplie par le workflow.

La notion de Workflow est associée aujourd'hui à la fonction de GED (Gestion Electronique de Documents), Il ne s'agit plus de se préoccuper uniquement du stockage des documents sous forme électronique mais également des processus de régulation des flux de ces documents au sein d'une organisation.

Le Workflow peut se définir par un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail.

Conçu pour optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponse, le workflow prévoit des procédures prédéfinies qui simplifient le travail de chacun en lui donnant des

points de repère précis, des tâches à réaliser, des délais, etc. Si le processus de workflow est assez complexe, son intégration dans un environnement intranet est relativement simple. La consultation et les transactions avec une application de ce type s'effectuent à partir d'un navigateur Web avec des programmes CGI ou des applets Java. Aujourd'hui, de nombreux éditeurs affirment que la plupart des fonctionnalités d'une application de workflow disponibles en local sont accessibles par le Web. Fonctionnalités dont le rayon d'action varie de la simple transmission de documents ou formulaires, à des opérations de GED (Gestion Electronique de Documents) pour la conservation et l'exploitation. Toutefois, une solution de workflow implique que l'entreprise effectue des tâches répétitives qui puissent être automatisées. Il convient de statuer sur les besoins réels, car les coûts induits en développement, déploiement et adaptation ne sont pas négligeables.

Enjeux pour l'organisation

Ce concept permet le pilotage des processus administratifs par l'automatisation, le contrôle et le suivi des informations. Le workflow amène à une réflexion sur les flux d'informatisation (donc une optimisation) et à un gain de temps.

Les objectifs du workflow sont de mieux distribuer le travail entre les gestionnaires, pour plus de polyvalence et une meilleure gestion des coûts. Hier l'entreprise pouvait subsister avec une administration lourde mais efficace, aujourd'hui il faut avant tout qu'elle soit réactive. Le maître mot est l'adaptabilité, la réflexivité.

Le workflow, c'est la gestion électronique des processus, l'automatisation des flux avec éventuellement la mise en place de systèmes de validation ou de signatures électroniques.

En fait, il a pour objectif de mettre au point un ensemble de règles décrivant le déroulement des processus et des rôles affectés à des acteurs précisant qui est autorisé à faire quoi, quand, où, comment, à quelles conditions et avec qui.

Les procédures sont divisées en séquences de tâches, contrôle des étapes de travail et des activités entre les acteurs.

L'utilisation du workflow dans la fonction ressources humaines

En raison de ses caractéristiques techniques, le workflow pourra principalement être utilisé par la FRH pour des processus répétitifs, facilement formalisables.

En dehors de l'aspect de gestion de projet informatique RH qui pourrait être qualifié de classique, les workflow doivent, plus encore, être élaborés en collaboration avec l'ensemble des professionnels participant à la réalisation de la mission.

Il est nécessaire d'identifier, en commun, la structure du workflow, l'essentiel étant de bien vérifier que chaque mission sera décomposée en tâches élémentaires, ayant une unité de lieu, de temps et d'acteur. Cette phase effectuée il faudra éventuellement recomposer le travail (si des incohérences sont apparues) ou le formaliser en fonction de règles de circulation de l'information.

Selon les prescripteurs, l'utilisation d'un workflow en GRH, pourra être envisagée pour des missions telles que :

- processus de gestion administrative des dossiers du personnel (entretiens annuels, mise à jour des données individuelles dans le cadre d'un self-serve, consultation des dossiers individuels, autres) ;

- processus de gestion de plans de formation (recueil des besoins en formation des services, enquêtes) ;
- processus de gestion administrative des demandes du personnel (congrés, formation, etc.) ;
- processus de gestion des mobilités et du recrutement (bourse des emplois/bourse à la mobilité, gestion des candidatures internes, gestion de la procédure de recrutement) ;
- processus de gestion administrative des organisations (définition de postes et de fonctions).

1.1.4. Les ERP (enterprise resource planning) ou progiciels de gestion intégrés

Définitions et caractéristiques

Les années 80-90 représentent une période où chaque fonction de l'entreprise tentait d'optimiser son efficacité indépendamment du contexte organisationnel dans son ensemble. Les fonctions étaient bien délimitées qu'il s'agisse de l'organigramme ou de la contribution à la création de valeur.

Aujourd'hui, l'optimisation couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, du fournisseur au client.

Pour prendre des décisions informées par rapport à leurs activités majeures, les entreprises doivent analyser des volumes importants de données provenant de diverses sources internes (processus de gestion) ou externes (fournisseurs, partenaires, clients) à l'entreprise. La maîtrise des flux d'information nécessite l'exploitation d'outils de synthèse affichant les informations selon les besoins spécifiques des utilisateurs.

Cette exigence conduit les entreprises à s'orienter vers des solutions intégrées appelées ERP ou PGI. Ces solutions transversales sont centrées sur le métier de l'entreprise.

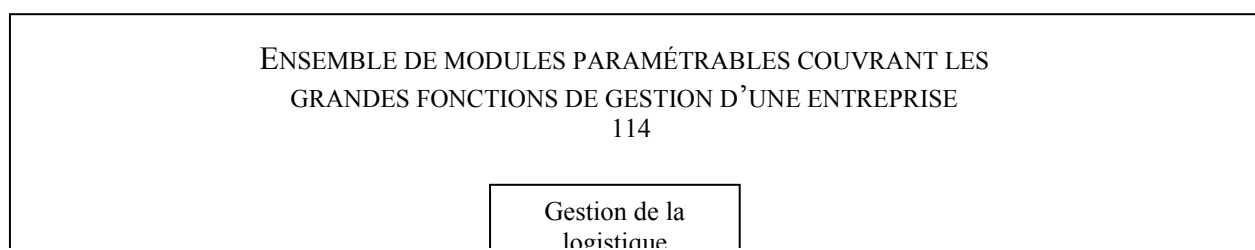
Cette solution permet de gérer un cycle fonctionnel, mais sa vocation première est de connecter en temps réel toutes les informations et les fonctions au sein d'une même base. Elle autorise l'automatisation de certaines procédures manuelles et administratives. Ce qui a pour conséquence, le fait que simplification et saisie de l'information sont réalisées une fois pour toutes, à un seul endroit.

Un ERP est un ensemble d'applications reposant sur une base de données. Les applications peuvent être mises en place de façon isolée, en liaison les unes aux autres ou en complément de solutions externes.

Cet ensemble de modules de gestion permet de relier tous les domaines de la gestion dans l'entreprise.

La figure suivante représente un concept classique d'ERP regroupant les activités principales de l'entreprise :

Figure 29. Le concept ERP



Enjeux pour l'organisation

Les applications existantes dans les différentes unités organisationnelles ne permettent plus à leurs utilisateurs de partager un référentiel commun et d'optimiser la chaîne de valeur. Le besoin d'un système global intégrant toutes les fonctions et tous les processus de l'entreprise est nécessaire. Cette chaîne de valeur est rendue possible avec les ERP.

Un des buts de l'ERP est que l'information ne soit saisie qu'une fois et surtout qu'elle soit disponible totalement et immédiatement à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour que la mise en place d'un tel système soit satisfaisante il est nécessaire que les différents utilisateurs participent à son élaboration. Ainsi, l'implantation d'un ERP implique une évolution de l'entreprise et de ses membres, dans le sens où la participation est le point d'entrée d'une dynamique d'implication et d'adhésion des acteurs concernés.

L'introduction d'un ERP est souvent menée dans une optique structurante et conduit à la refonte des processus de l'entreprise. L'utilisation des technologies de workflow vient systématiser la répartition des rôles, des tâches et des outils entre les différents acteurs de chaque processus. Impacts sur les activités, les modes opératoires et les outils, nouvelles règles de fonctionnement et de contrôle : il s'agit le plus souvent d'un véritable changement de métier pour les personnels de l'entreprise.

Issac¹⁴⁴ précise tout de même que bien que l'ERP apparaisse comme un outil de compétitivité indiscutable pour les entreprises à forte croissance, le système d'information doit cependant rechercher un équilibre entre les techniques de *front-office* (internet, téléphonie principalement) et les techniques de *back-office* (administration des ventes, logistique,

¹⁴⁴ Isaac H. (2000), « Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information. L'entreprise numérique », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, Pp.75-79.

comptabilité). Le basculement des échanges économiques dans l'univers virtuel entraîne une nécessaire modification des systèmes d'information des entreprises. Plus centralisés, ils doivent répondre aux exigences du nombre croissant de transactions qu'ils traitent et permettre à l'entreprise de tirer profit des données ainsi accumulées, autorisant l'exploitation des connaissances pour accroître la compétitivité.

L'utilisation de l'ERP dans la fonction ressources humaines

L'objet premier d'un ERP est de relier l'ensemble des unités fonctionnelles de l'entreprise de façon à mettre en place une véritable chaîne de valeur où chaque entité contribue à la création de valeur de l'entreprise.

Cependant, il est possible d'implanter cette catégorie de solutions à l'intérieur même des différentes entités fonctionnelles.

En gestion des ressources humaines, l'ERP doit, par exemple, permettre de consulter, depuis n'importe quel endroit de l'entreprise, des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe (ce qui est particulièrement utile pour les firmes de grande taille, les multinationales, etc.).

Même si la GRH a longtemps été laissée de côté lors de l'implantation de progiciels intégrés propres à la fonction, de nombreux éditeurs à l'heure actuelle, se concentrent sur l'élaboration d'ERP spécifiquement adaptés aux ressources humaines. C'est le cas par exemple de Peoplesoft, de SAP (SAP R3), d'IBM (HR Access), etc.

1.2. Relations NTIC-GRH : Vers un système d'information de la fonction Ressources Humaines (SIRH)

Kavanagh et alii. (p.29, 1990)¹⁴⁵ définissent le système informatique de gestion des ressources humaines comme étant :

« un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines ».

Un SIRH n'est pas uniquement basé sur des logiciels et progiciels, mais comprend des hommes, des formules, des lignes directrices, etc.

1.2.1. Le système d'information de la fonction Ressources Humaines

Le système d'information de cette fonction présente des particularités liées à la nature même de ses informations, à la fréquence des événements individuels et collectifs qui modifient les

¹⁴⁵ Cité par Jacob R. et Ducharme J. dir. (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin.

informations ou les opérations, au type de décisions à prendre, et à la diversité des acteurs concernés.

Nous allons ici porter une attention particulière à la nature de l'information, ou du moins à ses caractéristiques, aux structures décisionnelles de la fonction ressources humaines et pour finir aux acteurs et à l'organisation de la fonction. Tout ceci n'est pas à proprement parler de l'informatique de la fonction ressources humaines, mais permet de bien comprendre l'importance de l'information sociale dans l'entreprise et de s'apercevoir que l'informatique, au vu de la quantité des informations à manipuler, est l'outil qui va permettre de structurer celle-ci.

1.2.2. Caractéristiques des informations devant être traitées

Les informations individuelles sont très variées. On ne peut prétendre décrire complètement chaque salarié au travail, l'étendue du vocabulaire nécessaire est en soi un obstacle à l'informatisation. Par exemple, les *Curriculum Vitae* présentent une telle diversité que le support papier est généralement archivé en l'état, rarement mis à jour et utilisé. Par ailleurs, les informations sont entachées de nombreuses incertitudes. Par exemple, décrire les capacités relationnelles d'un agent, lorsqu'elles ont une grande importance dans la tenue du poste occupé, est une opération délicate. Un individu réagit aux personnes qui l'entourent et au milieu dans lequel il travaille : toute information portant sur la personne devrait donc tenir compte des circonstances pour prétendre à un minimum d'exhaustivité ou de prédictivité.

Dans le domaine des ressources humaines, le qualitatif l'emporte sur le quantitatif, il ne peut être standardisé de manière exhaustive en raison des jugements de valeurs implicites qu'il véhicule et de la multiplicité des facteurs déterminants. Les informations individuelles doivent être fiables. Comme dans d'autres domaines, la gestion collective du personnel consolide les informations individuelles, sa qualité dépend de la fiabilité des données traitées, sur leur mise à jour, autant que sur les traitements effectués. Lors de décisions collectives, la richesse des informations qualitatives crée un obstacle lié aux ambiguïtés du vocabulaire utilisé par les différents acteurs.

Les informations individuelles sur le personnel sont soumises à des contraintes légales. Certaines informations sont exclues par la loi pour éviter toute discrimination. D'autres sont soumises à une obligation de confidentialité : leur communication n'est autorisée que dans certaines limites, et dans le cadre d'un usage précis. Par ailleurs, tout salarié peut connaître le contenu des dossiers le concernant et demander la correction des erreurs qu'il comporterait.

D'autres informations sont soumises à de nombreuses obligations légales de fond et de forme : respect des droits des salariés, tenue des registres, mises à jour, archivage d'un ensemble de preuves. Par exemple, la paie doit être justifiée dans son calcul, archivée avec le double du bulletin de paie assorti de la preuve des paiements aux salariés et aux caisses de prestations sociales.

Les informations nouvelles concernant la situation d'un individu surviennent de manière imprévisible (vie familiale) ou prévisible (vie professionnelle). Elles doivent être immédiatement enregistrées et prises en compte dans son dossier (par exemples, modification de la rémunération, démission, etc.). Il peut s'agir également d'événements collectifs aléatoires concernant la gestion du personnel (taux de cotisation, CSG, SMIC, etc.)

Des informations collectives sont à fournir obligatoirement, puisque la loi impose de multiples déclarations : bilan social, DADS, enquêtes de l'INSEE ou des fédérations professionnelles, communications aux instances représentatives sous forme de bilans passés et

prévisionnels (formation, égalité professionnelle, évolution de l'emploi, etc.) Il s'agit d'une contrainte de résultats : étant donné le contenu et la forme de chaque déclaration à faire, il faut collecter et traiter les informations individuelles nécessaires à la production des indicateurs demandés.

Un des problèmes posés par ces déclarations est la disparité des indicateurs à produire pour des partenaires aux préoccupations différentes (L'Etat, par l'intermédiaire de la CNAVTS met en place un système de déclaration informatique des différents états demandés - Norme TDS). D'un autre côté, la gestion du personnel est alimentée d'informations externes. Les spécialistes doivent être informés en permanence sur l'évolution du marché du travail et des pratiques des autres organisations pour en tenir compte dans leurs décisions. Le droit social doit être connu, respecté et utilisé, y compris pour résoudre des cas particuliers.

C'est pourquoi toute une partie de l'information nécessaire à la fonction est à collecter à l'extérieur. La fonction personnel est animée par un réseau de communication interne ; le développement de l'entreprise et des salariés suppose l'entretien de relations organiques entre les différents acteurs et niveaux hiérarchiques. Les salariés eux-mêmes sont destinataires d'informations concernant leurs droits, les opportunités de carrière liées à l'avenir de l'organisation, et les moyens mis à leur disposition. Ces informations sont utiles à l'élaboration d'un projet professionnel réaliste.

La fonction ressources humaines est le garant de la cohérence des actions concernant le personnel, et assure une intégration efficace à la politique générale de l'entreprise. Son système d'information doit être mis au service des différents acteurs afin de les aider dans leurs processus de prise de décision.

Pour résumer les caractéristiques des informations nécessaires relatives aux ressources humaines, on peut dire que les informations individuelles sont variées, difficilement quantifiables, et se doivent d'être fiables. De surcroît, de nombreux événements modifient à la fois ces informations (qui ne sont loin d'être uniquement internes), et les droits et les devoirs qui les régissent. Tout ceci rend d'autant plus complexe la formalisation des informations à traiter, ainsi que les solutions à proposer.

1.2.3. Décisions et FRH

Structure des décisions de la Fonction Ressources Humaines

Généralement, les décisions sont hiérarchisées en niveaux interdépendants aux rôles complémentaires, faisant appel à différentes techniques de prise de décision.

Une hiérarchie de décisions cohérente est établie, et généralement trois niveaux de décisions sont distingués :

- *l'administration du personnel* exécute les procédures concernant la situation des individus : recrutement, affectation, mutation, formation, promotion, pointage des temps, paie et cotisations, évaluation, médecine du travail, retraite, licenciements, etc. Une bonne administration du personnel assure la légalité de toutes les décisions individuelles et l'égalité de traitement des salariés, par des procédures administratives rigoureuses. L'enregistrement et le suivi des opérations administratives permettent d'établir des statistiques descriptives utiles aux niveaux de décisions supérieurs.

- *la gestion du personnel* concerne les décisions collectives. Les statistiques précédentes décrivent l'évolution globale du personnel. Elles peuvent être assorties de tableaux de bord périodiques comportant un petit nombre d'indicateurs pertinents, bases du suivi de la gestion collective. D'autres techniques de gestion aident à la prise de décision par la description de certains aspects humains au passé, au présent et au futur : description des postes, organigrammes dynamiques, structure des besoins en effectif, étude d'évolution démographique et inventaire des compétences du personnel (possédées et potentielles), établissement des filières professionnelles. Ces analyses sont le point d'ancrage des programmes de recrutement, de mobilité, de formation, etc. Et les décisions sont à mettre en œuvre au niveau administratif. Un bon inventaire des postes et des salariés permet, par voie de conséquence, de créer une bourse d'emplois, outil d'aide aux décisions d'affectation. Une approche très détaillée peut aider, par exemple, à la gestion des cadres.

Dans les organisations dont l'activité subit des variations de charge de travail, la gestion des effectifs doit être réalisée avec une périodicité brève, en collaboration étroite avec les services de vente ou de production. Ainsi, les services de transport en commun posent des problèmes particuliers de gestion des effectifs compte tenu des contraintes liées à un métier itinérant et à des horaires atypiques. D'autres activités nécessitent le recours à des formes de travail précaire dont la gestion du temps est une décision d'ajustement entre les besoins de la production et les contraintes temporelles acceptables par les salariés (exemple de la vente par correspondance). Ce type de décision demande une bonne connaissance des conditions de production, des attentes et des droits des salariés, ainsi qu'une parfaite maîtrise des techniques de gestion collective. La fonction personnel est également soumise à la procédure budgétaire : préparer, affecter aux services, suivre l'exécution et contrôler les actions ayant un effet sur le budget de main d'œuvre. A ce titre, la gestion des effectifs et l'établissement des règles de rémunération sont soumis à la contrainte financière.

L'amélioration des conditions de travail, les plans de formation, etc., sont considérés comme des dépenses d'investissement génératrices d'avantages économiques partiellement chiffrables, dont l'évaluation justifie la décision.

- *les décisions stratégiques, ou pilotage de l'évolution sociale globale.* Pour être capable de participer aux choix de politique générale et d'établir des politiques sociales intégrées à la stratégie de long terme, la direction du personnel doit mener des études prévisionnelles anticipant les effets économiques et sociaux des scénarii envisagés au sein du comité de direction. Elle se dote des capacités matérielles et humaines nécessaires à ces études d'impact prévisionnel. Les informations de base proviennent des systèmes de gestion et d'administration mis en place, intègrent les informations collectées sur l'environnement et les hypothèses d'évolution éventuelle.

Des méthodes d'évolution du type SI sont alors utilisées pour maîtriser l'ensemble complexe des conjectures de tous ordres. Les décisions portent sur l'ajustement des structures, les politiques de personnel, les innovations managériales (style de commandement, participation, nouvelles formes d'organisation, etc.).

La mise en œuvre de la stratégie est accompagnée d'une communication mobilisatrice destinée à clarifier les buts futurs, la voie, les moyens et les comportements attendus des salariés de tous niveaux. Tout changement de politique sociale doit être affiché et justifié pour être appliqué avec intelligence. Cette gestion stratégique des mutations conditionne la réussite socio-économique, elle est vitale dans les organisations en restructuration qui doivent opérer des mouvements stratégiques complexes dans leur environnement. La conception et la

déclinaison d'un projet d'entreprise est une des techniques de communication utilisable, mais les mêmes idées peuvent suivre d'autres cheminements pour obtenir une mise en œuvre efficace de la stratégie d'entreprise.

Interdépendance des décisions

Il est évident que l'hétérogénéité des informations sur le facteur humain implique des techniques différenciées. Certains aspects sont mesurables et modélisables, d'autres font appel au jugement, au bon sens (fruit d'apprentissages empiriques), à la négociation entre des acteurs dotés de pouvoirs d'influences inégaux et différenciés.

Certaines décisions sont qualifiées de structurées, lorsqu'elles sont définies par des routines administratives, ou calculables au moyen d'un algorithme connu du décideur. Les décisions de routine résultent de l'application du droit social, et du respect des procédures standard que l'organisation a accumulé au cours de son développement par la maîtrise progressive des conditions de réussite dans son environnement. Certaines décisions de routine sont d'ordre coutumier : chacun s'y soumet naturellement, par habitude, sans remettre en cause des usages qui relèvent plus de la culture de l'organisation que de l'action. Citons à titre d'exemple, les pratiques de notation du personnel en usage dans de nombreuses administrations dont le caractère rituel les prive d'une portée pratique, alors que leur forme quantifiée donne une illusion d'objectivité.

D'autres décisions sont dites « non structurées », par opposition aux précédentes, et traitent de problèmes complexes ou nouveaux dont la résolution fait appel au jugement, à l'intuition, aux capacités d'anticipations, et à la créativité du décideur. Ces techniques « heuristiques » qui procèdent par « essais-erreurs », relèvent d'un raisonnement circulaire.

Reconnaître l'existence d'un problème → Identifier sa nature, ses tenants et ses aboutissants → Evaluer son importance → Juger s'il faut ou non le résoudre → Imaginer et évaluer des solutions réalisables → Expérimenter, apprécier les résultats et reprendre l'ensemble du processus en cas de besoin.

Il s'agit de faire face à l'imprévisible tout en gardant un minimum de cohérence dans l'action et au cours du temps. Les décisions les plus importantes (de niveau stratégique), relèvent de cette technique, alors que les informations nécessaires ne sont pas toujours disponibles, fiables, quantifiables, ou connues avec certitude. A un niveau plus opérationnel, les décisions d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail suivent une démarche qui relève davantage du pari que des certitudes. Leur succès dépend des capacités d'animation de l'encadrement chargé de mener à bien de « micro-négociations » au quotidien avec les collaborateurs, sans pour autant renoncer aux objectifs de performance.

Une autre catégorie de décisions concerne une combinaison de raisonnements structurés et non structurés. Les calculs budgétaires et comptables, d'optimisation mathématique ou de simulation, sont une aide quantitative à la prise de décisions. Ils sont utilisés lors des arbitrages budgétaires, des choix d'investissement de la gestion des effectifs, de la simulation des politiques salariales. Mais le décideur averti ne se contente pas de ces calculs, même

sophistiqués. Il les amende en prenant en compte une estimation subjective de leur degré de faisabilité sociale et doit dans certains cas les négocier.

Dans le domaine de la gestion et du développement des ressources humaines, les décisions ont un caractère contingent et conjoncturel qui réduit l'efficacité des approches purement cartésiennes. Cette difficulté est renforcée par l'intervention de différents acteurs au sein de la fonction. Acteurs dont les comportements, attentes, stratégies, place et rôle vont avoir une influence forte sur celle-ci.

1.2.4. Les acteurs et l'organisation de la fonction

La fonction ressources humaines est une fonction partagée entre la direction du personnel, éventuellement des spécialistes des services du personnel, les relais hiérarchiques, le personnel et ses représentants. Ce partage diffère selon la taille de l'entreprise et sa volonté d'assurer complètement le développement de la fonction.

Dans les P.M.E., la fonction est rarement dotée de professionnels (spécialisés) : le rôle de directeur des ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou un secrétaire administratif. La fonction est limitée à l'administration du personnel, au besoin avec l'aide de conseils externes, et aux ajustements individuels pratiqués par une hiérarchie polarisée sur la production. Il n'y a généralement pas de partenaires sociaux, et le droit social y est souvent vécu comme une ingérence coûteuse de l'Etat, sources de complications jugées inutiles.

A l'opposé, la « grande entreprise » a les moyens de se doter de professionnels de haut niveau. La DRH conçoit alors des politiques intégrées à la stratégie de long terme de l'entreprise (intégration verticale) et cohérentes entre elles (intégration horizontale). Elle se donne les moyens de les mettre en œuvre (animation de l'encadrement, procédures et supports matériels) et en suit l'application (contrôle et correction). La négociation ou l'information des instances représentatives du personnel permet d'affiner les décisions et de convaincre les partenaires sociaux de leur légitimité. La DRH est responsable de la qualité de la communication qui la relie aux salariés par l'intermédiaire de la hiérarchie et des représentants du personnel. Ses performances sont discernables indirectement sur le terrain, au sein des équipes de travail : c'est la hiérarchie qui incarne au quotidien et traduit en action les différentes politiques du personnel.

Dans les très grandes entreprises, la DRH du siège comprend des services spécialisés dans la préparation des décisions politiques, qui assurent le suivi de leur application par les services du personnel des établissements et le relai hiérarchique. Certaines grandes entreprises ont une fonction RH rigidifiée par une conception bureaucratique de leur fonctionnement, où le règlement administratif devient un carcan inadapté aux innovations sociales. Dans le cas favorable d'entreprises plus dynamiques, les politiques sociales sont diffusées dans leur esprit par une communication claire des règles du jeu et de leur légitimité. Elles sont appliquées avec intelligence et rigueur à tous les niveaux hiérarchiques concernés si les procédures sont adaptées, simples et compréhensibles. Les lignes de partage entre les acteurs sont fixées par un choix d'organisation. La fonction peut être plus ou moins centralisée, le choix dépend de la nature des activités productives (programmables ou non, complexes ou simplifiées, diverses ou variables, etc.), de la volonté de rapprocher les décisions du terrain de l'action, de la culture et des capacités acquises par les différents relais. Les décisions sont décentralisées si elles

accroissent l'efficacité de la fonction et si l'on peut se donner les moyens de contrôler leur cohérence d'ensemble.

Pour autant, contrôle n'implique pas nécessairement vérification détaillée propre à une bureaucratie tatillonne, mais une certaine vigilance permettant de s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs poursuivis.

Malgré cette répartition des rôles entre les différents acteurs de la fonction, une harmonie d'ensemble peut être créée grâce à la circulation ascendante et descendante d'informations pertinentes. C'est peut être la raison qui fait qu'actuellement, dans de nombreuses entreprises, la direction de la communication est rattachée à la DRH.

1.2.5. Mise en place d'un SIRH

L'implantation d'un SIRH

Toute implantation d'un SIRH doit être étudiée avec précision et en interaction avec l'existant de l'organisation et de la fonction dans laquelle il va être déployé.

Marier (1992) estime que tout SIRH doit produire les effets suivants :

- *accroître la productivité* en supprimant de nombreuses tâches fastidieuses, routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés ;
- *améliorer l'efficacité* en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise ;
- *instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure* en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise ;
- *faciliter la projection de différents scénarii* concernant les ressources humaines, ce qui permet d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise.

L'essentiel dans l'implantation d'un SIRH est la pertinence de la solution par rapport à l'analyse des besoins réalisée en amont¹⁴⁶. Cette analyse des besoins est une des étapes essentielles et nécessaires à l'implantation réussie d'un SIRH. Les autres étapes, sont selon Jacob¹⁴⁷ :

- former une équipe responsable de l'implantation ;
- évaluer l'information disponible ;
- déterminer les besoins d'informatisation ;
- élaborer une stratégie d'implantation ;
- déterminer les spécifications du système ;
- analyser les besoins actuels et à venir ;
- déterminer s'il est nécessaire d'acheter un progiciel ou son propre système.

¹⁴⁶ La pertinence dépendra de la réponse à la question « Pourquoi implanter un SIRH ? ». Réponse éclairée par les interrogations comme : Quels sont les véritables besoins ? Quelles activités doivent être informatisées ? Qui fera fonctionner le système ? Qui l'utilisera ? Quel est le budget disponible ?, etc.

¹⁴⁷ Jacob R., Ducharme J. dir (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin.

- élaborer le plan d'implantation ;
- sensibiliser les principaux utilisateurs et stimuler leur participation ;
- codifier et convertir les données ;
- établir les normes et les procédures de soutien au système ;
- élaborer la documentation nécessaire aux utilisateurs ;
- former les utilisateurs ;
- évaluer les résultats auprès des utilisateurs ;
- effectuer un suivi ;

On voit bien là, que nombreuses sont les étapes à respecter pour une mise en œuvre efficace d'un SIRH. Ceci en facilitera sa réussite et son imbrication avec le système organisationnel existant, notamment en matière de stratégies, qu'il s'agisse des stratégies ressources humaines ou des stratégies de l'organisation.

SIRH, gestion stratégique de l'organisation et des ressources humaines

Petit et alii. (1993, p.21)¹⁴⁸ définissent la gestion stratégique comme :

« le processus qui consiste dans l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

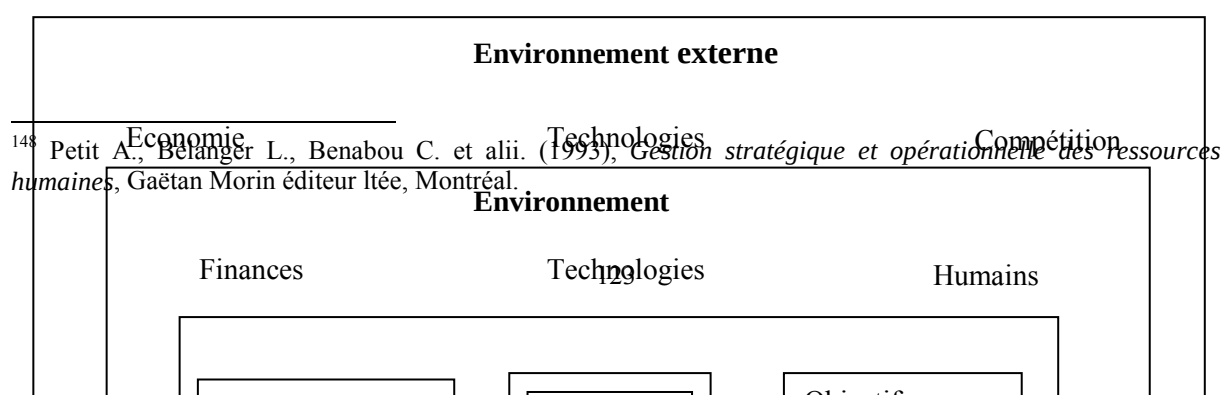
Un SIRH doit être en mesure de fournir aux décideurs une aide précieuse dans la formalisation des stratégies d'entreprise. Le rôle de la DRH est alors primordial dans la restitution d'une information pertinente et claire pour l'atteinte de cet objectif. D'où la nécessité de tenir compte des besoins de l'organisation lors de l'implantation d'un tel système.

Le SIRH ne doit pas être conçu indépendamment des aspects organisationnels, à la seule fin de la GRH, sans quoi, il est voué à l'échec. Pour cela, il est évident qu'il doit correspondre aux objectifs et priorités de l'organisation.

Il doit être un outil stratégique pour la FRH mais également pour la direction (même si les données exigées ne sont pas les mêmes pour l'une ou pour l'autre), et son développement doit être intégré dans les stratégies retenues par la direction pour l'élaboration des systèmes d'information, de sorte qu'il soit compatible avec d'autres systèmes en place.

Jacob propose le modèle suivant pour schématiser cette imbrication :

Figure 30. Imbrication SIRH – stratégie



Ceci nous ramène à l'importance d'alignement stratégique et de prise en compte de la stratégie globale pour l'élaboration des stratégies locales.

A ce propos, Broderick et Boudreau (1992)¹⁴⁹ s'inspirent du modèle de stratégies de « l'avantage concurrentiel » de Porter, identifié dans la première partie de la thèse, pour proposer un modèle dans lequel les applications informatisées pour chacun des types de systèmes sont établies en fonction des stratégies choisies.

Tableau 17. Liens stratégie – systèmes d'information

Stratégies	Traitement informatise des données	Systèmes informatisés de gestion	Système d'aide à la décision
Coûts	- paperasse réduire - données informatisées	- applications essentielles	- implantation dans le but d'aider à contrôler

¹⁴⁹ Broderick R., Boudreau J.W. (1992), « Human Resource information technology and the competitive edge » *Academy of Management Executive*, may.

	- rapports standard - données exactes - faible coût de développement	- information pour évaluer les coûts - rapports sur la productivité des employés	les coûts
Qualité	- applications orientées vers la qualité et l'initiative - liens possibles entre les services offerts et les besoins des clients internes - sensibilisation de la direction au pouvoir de l'information	- traitement de l'information pour étayer les décisions des dirigeants - accroissement de la demande d'information - augmentation de la satisfaction des utilisateurs et des clients internes	- implantation dans un contexte de satisfaction des clients internes
Innovation	- possibilité de laisser du temps aux utilisateurs pour proposer des innovations - sensibilisation des dirigeants aux écarts par rapport aux objectifs	- recherche d'une collaboration des clients internes pour proposer des innovations	- soutien de l'innovation - recherche d'un processus rapide de décision - rapports succincts, tests rapides

Le croisement d'une multitude de données de manière efficace permettra aux décideurs d'être correctement informés et de pouvoir ainsi faire des choix éclairés en matière de priorités et de stratégies. Il semble que sous l'influence d'un développement massif d'outils informatisés de plus en plus appropriés et fiables, la FRH s'oriente vers des activités axées sur les besoins de l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs, ses décisions, pour constituer un apport stratégique plus important. La DRH ne peut assumer ce rôle que lorsqu'elle parvient à extraire toutes les informations utiles du SIRH.

En conclusion, le système d'information de la fonction ressources humaines présente des caractéristiques originales du fait de son objet humain : informations floues, hétérogènes, polysémiques, circulant entre de nombreux acteurs dont le rôle et les intérêts diffèrent. La hiérarchisation et l'interdépendance des décisions déterminent les informations nécessaires, leurs « fournisseurs » et leurs « clients ».

L'information est une ressource à gérer pour accroître l'efficacité de la fonction. Planifier, organiser, contrôler un système d'information, c'est évaluer en permanence la pertinence des moyens par rapport aux besoins fondamentaux de la fonction. La conception d'un système d'information porte davantage sur l'élaboration d'une architecture adaptée aux politiques du personnel, à l'organisation et à ses membres, que sur les supports à utiliser. Il ne faut pas tomber dans l'illusion informatique ; les particularités de cet outil ne doivent pas engendrer une confusion entre la fin et les moyens.

D'autre part, la mise en place d'un SIRH doit répondre à des besoins de cohérence (entre fonction et organisation), mais également de gestion efficace de l'information et de la communication.

En fait, les techniques de bases qui vont sous-tendre la création d'un tel système construisent une architecture. Architecture liée à l'ensemble de ces besoins organisationnels et fonctionnels

(en termes de cohérence, de gestion d'informations, de communication, de connaissances, d'apprentissage et de création de valeur). Un SI ne peut pas être fait de tout et de rien. Le moindre aspect doit être pris en considération et intégré dans sa construction. Ainsi, les réponses à certaines questions vont fortement influencer l'architecture de ce système (Que veut-on mettre dans ce SI ? Qui y aura accès ? Pourquoi ? Dans quelles conditions ?, etc.). Mais là encore, cette construction va largement dépendre de la volonté et des intérêts des instigateurs du projet. Et la volonté qui paraît la plus largement développée est celle de la mise en place d'un système permettant une meilleure gestion de la connaissance dans l'entreprise, mais aussi une contribution à la création de valeur satisfaisante. Ceci étant gage pour l'entreprise, d'un avantage concurrentiel important.

1.3. La gestion de la connaissance dans l'entreprise¹⁵⁰.

Parmi les projets qui occupent l'esprit des dirigeants d'entreprises, celui de la gestion et du partage des connaissances est certainement l'un des plus transversaux.

Le périmètre flou de la connaissance rend la démarche quelque peu hasardeuse et d'autant complexifiée que le nombre d'outils disponibles est important et leur destination variée.

Chaque unité fonctionnelle de l'organisation aura des besoins spécifiques et une définition particulière. Ce nouveau mode de gestion porte le nom communément utilisé de Knowledge Management (KM). Mais que revêt exactement ce concept et pourquoi accorder tant d'importance au management de la connaissance ?

1.3.1. Une difficile appréhension de la connaissance

Plusieurs typologies de connaissances dans l'entreprise ont été proposées dans la littérature (Baumard, 1996¹⁵¹). Elles peuvent être utiles pour déterminer les connaissances essentielles à capitaliser par l'organisation. (Grundstein, 1995¹⁵² ; Grundstein et Barthès, 1996¹⁵³) distinguent d'une part, savoir-faire (capacité de concevoir, établir, vendre et supporter des produits et des services) et, d'autre part, qualifications individuelles et collectives (capacité d'agir, de s'adapter et d'évoluer). Ces auteurs distinguent les éléments tangibles (données, procédures, plans, modèles, algorithmes, documents d'analyse et synthèse) et les éléments intangibles (capacités, talents professionnels, connaissances privées, connaissances sur l'historique de l'entreprise et les contextes de décision, etc.). Par conséquent, lors d'une opération de capitalisation, les éléments tangibles peuvent être pris en considération pour la capitalisation (gestion des données techniques, gestion de documents, gestion de configuration), alors que les éléments intangibles requièrent la formalisation de savoir-faire (acquisition et représentation de savoir-faire et de raisonnement sur un tel savoir-faire). Le savoir-faire, les faits techniques, les spécifications de produit, la logique de conception, l'expérience ou l'expertise sont des exemples de types de connaissance utiles pour la mémoire

¹⁵⁰ Dossier spécial « Gestion de la connaissance », *CXP Informations*, n° 284, 01 au 15 octobre 2000. Et n°291, 1^{er} Février 2001.

¹⁵¹ Baumard P. (1996), *Les organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Masson.

¹⁵² Grundstein M. (1995), « La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production des connaissances », *Actes du Colloque L'Entreprise Apprenante et les Sciences de la Complexité*, Aix en Provence, France, 22-24 mai.

¹⁵³ Grundstein M., Barthès J.P., « An Industrial View of the Process of Capitalizing Knowledge », *Fourth International ISMICK Symposium Proceedings*, Rotterdam, the Netherlands, 21-22 october.

d'entreprise. Par ailleurs, de Azevedo (1997¹⁵⁴) introduit la distinction entre connaissances expertes et connaissances d'usage. Ces dernières étant liées à l'organisation même de l'entreprise et non à ses métiers de base.

Apparaît donc très clairement, l'importance de la connaissance, et surtout de la gestion de la connaissance dans et pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, depuis quelques années, se développe l'intérêt pour le knowledge management, concept qui amène même certains managers à exiger une expertise dans ce domaine spécifique, soit en interne, soit en ayant recours à un prestataire extérieur.

La difficulté du développement du KM dans l'entreprise réside dans son application à l'ensemble de la structure. Dans bon nombre de cas, force est de constater que ces projets restent conscris à un département ou à un contexte d'application. Par ailleurs, un frein à son développement est également le fait que le savoir est dans l'organisation souvent synonyme de pouvoir. Resurgissent donc les barrages au partage de l'information par la crainte de perte de pouvoir de certains membres organisationnels.

Dans ce contexte, il devient donc urgent de faire évoluer les mentalités et d'accompagner le changement social et culturel, comme le changement organisationnel, voire même technologique, suite à l'introduction massive de nouvelles technologies venant en support du KM.

Il faut en réalité que le projet devienne un projet organisationnel dans lequel les acteurs de l'organisation puissent y trouver leur place et leurs intérêts.

La mise en place de portails peut permettre à l'entreprise d'inscrire cette solution dans la continuité de l'organisation. Celui-ci autorisera, d'après les profils des utilisateurs, le filtrage des informations restituant ainsi un contenu pertinent pour chaque utilisateur en tenant compte des impératifs de confidentialité.

1.3.2. Qu'est-ce que le Knowledge Management ?

L'émergence du concept de KM a eu lieu au début des années 90. Dès 1995, on a assisté à une prolifération d'articles dans la littérature spécialisée et de nombreuses conférences sur le sujet ont été proposées aux décideurs et aux responsables des systèmes d'information. Malgré tout, son essor ne s'est pas fait sentir les premières années, et le concept n'a pas eu le succès escompté.

Deux catégories de freins se sont opposées au développement du KM dans l'entreprise :

- les freins culturels et organisationnels au changement : difficulté des acteurs de s'approprier ce nouveau mode de gestion et de bouleverser l'organisation pour ce concept émergent.
- les freins technologiques : les éditeurs n'ont pas su fournir aux entreprises les détails nécessaires aux outils constitutifs d'un système de KM, et soulignaient une relative immaturité des technologies disponibles.

Prax [2000]¹⁵⁵ insiste, pour sa part, sur trois caractéristiques du KM :

¹⁵⁴ de Azevedo H. (1997), *Contribution à la modélisation des connaissances à l'aide des systèmes multi-agents*. Thèse de doctorat, Université de Technologie de Compiègne, Heudyasic.

¹⁵⁵ Prax J.Y. (2000), *Le guide du knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod, p.17.

- c'est une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émises par des acteurs dans l'exercice de leur profession ;
- c'est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs ;
- il suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.

Ce nouveau mode de gestion nécessite de prendre en considération, et simultanément, trois aspects fondamentaux : les hommes, l'organisation et les outils¹⁵⁶.

Les hommes parce que ce sont eux qui vont permettre la capitalisation de la connaissance ainsi que les effets de synergie. L'organisation, car c'est dans cette structure et dans un contexte spécifique que sera mise au point la solution de KM. Et enfin les outils parce qu'ils vont être le support essentiel à ce mode de gestion.

1.3.3. Enjeux du KM pour l'organisation

Le KM s'inscrit dans une logique de rentabilité et de valeur, grâce à une bonne gestion du capital immatériel.

En matière de DRH, et plus précisément lorsque la DRH est considérée comme acteur de la stratégie de l'entreprise, le KM devient un des plus récents outils au service de la mission de la DRH.

En fait, en faisant référence aux théories évolutionnistes de la firme, il faut considérer la connaissance détenue par le personnel comme étant un facteur clé de succès de l'entreprise. Il convient, par voie de conséquence, de lui accorder une place privilégiée. Il faut donc, pour accroître la compétitivité de l'entreprise, trouver une méthode pour formaliser, fédérer, organiser et développer l'ensemble des connaissances. Cette méthode ne sera mise en place qu'avec le concours des nouvelles technologies et principalement des technologies de réseaux qui permettront cette diffusion et ce partage de la connaissance. On trouvera ainsi l'intranet, la GED, le groupware, le workflow, les outils décisionnels, etc. Ces outils vont autoriser la structuration d'un « cycle de la connaissance » comprenant la formalisation, la validation, le stockage et la réutilisation, en y associant la gestion des individus, les interactions entre les utilisateurs du système et les unités de connaissance permettant d'enrichir le système au fur et à mesure de son utilisation.

Ces outils de gestion de la connaissance vont fournir à l'entreprise un référentiel qui lui permettra d'acquérir un avantage concurrentiel. Ceci faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. La DRH occupe à ce niveau un rôle décisif. Et, dans la mise en place d'un tel processus, c'est bien la DRH qui a un rôle moteur, tant dans son concours à l'élaboration d'une stratégie RH cohérente avec la stratégie globale, que dans la motivation et l'implication des différents acteurs organisationnels.

¹⁵⁶ « Un géophysicien tout seul n'est pas capable de trouver de pétrole. Une entreprise pétrolière sans son géologue ne peut pas trouver de pétrole. En matière de compétences, l'important réside dans la capacité de l'entreprise à rendre pérenne et applicable, la somme des compétences du géologue, du géophysicien, du foreur, du raffineur ». C'est par cette métaphore que Jean-Yves Prax débute son intervention lors du Forum KM 2000, 3^{ème} Symposium international de la gestion de la connaissance, 24 et 25 octobre 2000, Paris.

En effet, ce sont les hommes qui détiennent le savoir, et la DRH pourra, grâce à ces outils, localiser les compétences et jouer son rôle de fédérateur des ressources humaines de l'entreprise.

Par ailleurs, la structure formelle de l'organisation aura un impact direct sur l'architecture de la solution de KM retenue, et la DRH aura alors un rôle de conseil important. C'est elle qui pourra de façon optimale participer à l'élaboration des règles de circulation, de partage, de transfert des connaissances et donc des compétences au sein de l'entreprise.

En particulier, elle pourra préconiser les méthodes limitant au maximum l'émergence de jeux de pouvoir pouvant freiner le processus. Elle pourra également définir les grands axes d'une politique de motivation des salariés permettant de construire réellement un référentiel de connaissances favorisant le succès du projet de KM.

On se rend bien compte ici qu'il existe des liens complexes entre les changements technologiques, organisationnels et sociaux. La DRH doit remplir les rôles qui lui sont assignés, à savoir garant du climat social, accompagnateur du changement, etc., tout en permettant l'adhésion du personnel à ses ambitions et impératifs stratégiques.

La connaissance est une affaire humaine ; le knowledge management plonge ses racines dans les ressources humaines, mais parallèlement, il modifie radicalement la contribution des ressources humaines à l'économie : la dynamique du knowledge management est une dynamique de bouleversement de la fonction des hommes dans l'entreprise, une modification complète de la dynamique des organisations et le vecteur d'une révolution du travail.

1.3.4. Les outils du knowledge management

Le développement du travail de groupe, notamment avec le support des technologies définies précédemment, constitue un fort appui à la mise en commun des connaissances dans l'entreprise.

Auparavant, la mémoire organisationnelle était portée par les membres de l'organisation sans forcément être capitalisée. Le problème étant qu'avec le départ de l'un de ses membres, une partie de la mémoire organisationnelle « s'évaporait » au même moment.

L'entreprise se doit, pour être efficace, de capitaliser sa connaissance pour ne pas perdre une partie de son capital immatériel.

Ainsi, l'enjeu du knowledge management est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. En d'autres termes, elle doit développer des effets de synergie, qui sont rendus possibles par la « prolifération » des NTIC dans la sphère organisationnelle.

Ces NTIC facilitent les échanges entre les acteurs, et par là même facilitent l'enrichissement mutuel des savoirs.

Prax (2000, p.122) précise que :

« Les NTIC, apportent une réponse nouvelle à notre problématique d'ingénierie de la connaissance collective : au lieu de chercher à gérer, traiter et diffuser des données, elles se placent comme facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs, et par conséquent du processus de créateur de sens. Au lieu de chercher à stocker l'information, elles mettent en place des dispositifs de capitalisation,

c'est-à-dire d'incitation à l'enrichissement mutuel des savoirs ; au lieu de chercher à diffuser, elles tissent un réseau, non linéaire et sans cesse renouvelé, de liens informationnels co-construits par les auteurs-lecteurs et les lecteurs-auteurs ».

A ce titre, l'ensemble des technologies définies dans la section précédente contribue à créer une véritable dynamique de la connaissance organisationnelle. C'est une des raisons pour lesquelles ces technologies, même si elles sont souvent sous-utilisées (par rapport aux potentialités qu'en exposent les éditeurs), sont implantées dans l'entreprise. Le gain de temps, la diminution des coûts, la capitalisation de la connaissance, la diffusion et le partage de l'information en sont indéniablement les facteurs déclencheurs.

Cette dynamique de la connaissance, implique certes un effort considérable de la part de l'ensemble des membres organisationnels, mais ce n'est pas sans effet sur son efficacité et sa création de valeur.

1.4. La création de valeur

Les nouveaux modes de management amènent souvent les discussions sur la création de valeur. Ainsi, il est fréquemment demandé à chaque entité, chaque fonction de l'organisation de contribuer (toujours plus) à la création de valeur de l'entreprise. Cette notion paraît claire lorsque les managers l'abordent et la défendent, pourtant, il ne semble pas qu'il s'agisse d'un concept sémantiquement maîtrisé.

Un exemple précis est celui d'un entretien avec un consultant, prônant la création de valeur, notamment de la part de la FRH, à qui la question de savoir ce qu'il entendait par création de valeur a été posée, et plus précisément quels étaient les outils (indicateurs) mis en place pour mesurer cette contribution ; à cela, aucune réponse satisfaisante n'a pu être apportée.

La raison en est simple, c'est tout bonnement parce que le concept de création de valeur est équivoque. Il s'agit bien d'un phénomène à la mode, mais la plupart des managers ne parviennent pas à en expliquer les tenants et les aboutissants.

Il convient alors de s'interroger sur ce que revêt ce concept de création de valeur, et pourquoi il est couvert de tant d'ambiguïté.

1.4.1. Une ambiguïté certaine entre création de richesse et création de valeur¹⁵⁷

Le thème est maintenant devenu très à la mode et de nombreux articles, séminaires et colloques, lui sont consacrés ; des conseils en management en font l'un de leurs chevaux de bataille. Il devient urgent de savoir ce que ce concept de création de valeur apporte réellement de nouveau et d'enrichissant.

¹⁵⁷ Claude Jouineau, Ingénieur conseil Ancien Président de l'AFAV, *La « création de valeur » (ou de richesse) et la « Valeur », au sens de nos disciplines Valeur : ce que celles-ci et la création de richesse peuvent s'apporter mutuellement.*

Une entreprise a une vocation qui est généralement de vendre des produits ou des services, et le produit de cette vente correspond à une création de richesse, disons de richesse brute. Pour cela, il lui a fallu utiliser du capital, employer des hommes, faire des achats, payer des taxes et impôts ; elle a consacré à cette activité une certaine richesse ; elle a consommé de la richesse.

La différence entre la richesse brute créée et la richesse consommée constitue la création de richesse nette. Si celle-ci était négative, c'est-à-dire s'il y avait finalement destruction de richesse, l'entreprise ne pourrait pas perdurer. Une création de richesse nette suffisante est nécessaire à la pérennité et au développement de l'entreprise.

Ce qu'elle doit consacrer à l'obtention des moyens nécessaires à son activité, de façon juste nécessaire et équitable, est appelé par les économistes « coût d'opportunité » de ces moyens. Ces coûts d'opportunité vont nécessairement au capital permanent (donc aux actionnaires), aux banques (pour les emprunts par exemple), au personnel, aux dirigeants, aux fournisseurs, à la collectivité (les impôts, taxes, etc.).

La richesse nette créée sera savamment répartie entre les actionnaires (la partie des dividendes qui excède le coût du capital ou, plutôt, de la mise de fond de celui qui a acheté des actions), le personnel, les dirigeants, un peu les fournisseurs pour en faire de véritables partenaires, et la société elle-même car elle garde des liquidités, fait des investissements, etc. Ce que la société conserve pour son développement bénéficie finalement aux actionnaires car l'augmentation du potentiel de l'entreprise est perçue par la Bourse et les actions se valorisent.

La part de richesse nette créée qui revient finalement et au total aux actionnaires est maintenant appelée création de valeur pour l'actionnaire (*shareholder value added*), ou plus simplement création de valeur (pour faire plus court, ou pour faire oublier le fait que c'est ici le « capitaliste » qui reçoit, et non le « travailleur » ?). En fait d'ailleurs, bien que ce ne soit pas très logique, on inclut même dans la création de valeur la rémunération de la mise de fonds, si bien que cette création de valeur pour l'actionnaire, sur une période donnée, est constituée par la progression du cours de bourse et par la totalité des dividendes versés.

Les choses se compliquent au niveau du langage lorsque certains désignent la totalité de la création de richesse, quels qu'en soient les bénéficiaires, par la même expression de création de valeur. L'objectif ici, est de faire un effort de distinction entre création de richesse (brute ou nette) et création de valeur (pour l'actionnaire).

1.4.2. La création de valeur : un effet de mode

Beuscart (1999)¹⁵⁸ consacre un article dans lequel elle fait le point sur l'effet de mode relatif au concept de création de valeur dans l'entreprise. Ainsi, elle précise que :

« sous la pression des marchés financiers, les dirigeants français ne jurent plus que par la création de valeur. Mais rares sont ceux qui ont réussi à dépasser l'effet de mode. Et réussi à décliner le concept jusque dans leurs divisions opérationnelles ».

¹⁵⁸ Beuscart F. (1999), « La conversion forcée des patrons à la création de valeur », *L'Usine Nouvelle*, Hors Série, Septembre.

De nombreux managers souhaitent créer de la valeur autant pour l'actionnaire, le salarié que pour le client. Mais, en réalité, il semble difficile d'atteindre de manière satisfaisante ces trois cibles, sans que personne ne soit lésé. On ne peut maximiser la valeur pour tout le monde à la fois et des arbitrages sont nécessaires. Ces arbitrages motivent la mise en place d'indicateurs permettant un éclaircissement sur les informations pouvant satisfaire les différents partenaires et parties en présence, au détriment d'une certaine justice et d'une certaine honnêteté. D'autant que de nombreuses informations perdent de leur pertinence par l'utilisation de ratios et d'indicateurs peu lisibles.

A ce sujet, Beuscart souligne que :

« flairant le filon, les grands cabinets en management se sont engouffrés dans la brèche..., tous proposent méthodes et instruments de mesure à leurs clients... A l'origine, il y a l'idée que les indicateurs de mesure traditionnels ne reflètent qu'imparfaitement la réalité économique de l'entreprise. L'approche par les résultats comptables ne tient pas compte notamment du coût du capital... »

On peut aussi s'interroger sur la pertinence de tel ou tel indicateur utilisé de façon un peu aveugle. Différentes activités jugées et classées par ces différents indicateurs se verront parfois appréciées différemment par l'un ou par l'autre. Ils ont certainement tout leur intérêt, mais il faut savoir choisir celui qui convient à une situation déterminée.

1.4.3. Impact de la notion de création de valeur sur le management

Au niveau stratégique, au niveau de la Direction Générale et à des niveaux de responsabilité suffisamment élevés, la prise en compte, pour les décisions de management, de la création de richesse est sans aucun doute très importante. Bien sûr, il y a parfois opposition sur la création de richesse, à relativement court terme ou à long terme ; et lorsque l'intéressement des managers est basé trop brutalement et de manière trop rigide sur un ratio unique, il peut s'ensuivre des effets très pervers.

Par contre, au niveau du management opérationnel, les choses sont moins nettes. Tout d'abord, les responsables ne peuvent intervenir pour des actions ou annonces qui créent parfois de la valeur pour les actionnaires d'une façon artificielle, et souvent très temporaire. Par ailleurs, dans leurs actions de gestion et leurs décisions, ces responsables se basent sur les critères et ratios définis par le haut management et il faut espérer que ceux-ci sont effectivement bien bâtis et prennent en compte la création de richesse. Néanmoins, tout système rencontre de temps en temps ses failles, et il est important que tout responsable soit suffisamment au fait de ces questions pour alerter sa direction s'il y a lieu.

Mais si nous regardons ce qui est généralement proposé aux responsables opérationnels pour agir en vue d'une création de richesse, c'est bien souvent la déception qui prend le pas. Certes, tous les types d'action classiquement recommandés pour une bonne gestion opérationnelle, pour la recherche de la compétitivité et la rentabilité d'une entreprise, sont retrouvés.

De même, les décisions stratégiques que le haut management doit envisager dans un objectif de création de valeur sont passées en revue, les indicateurs et ratios, les concepts à prendre en compte sont bien examinés, même si peu d'études comparatives ont été menées. Mais la

manière dont il est possible de décliner ces préoccupations en règles et directives utilisables par les responsables opérationnels n'est pas évoquée.

1.4.4. Une difficile appréciation au niveau opérationnel et dans des projets spécifiques

Outre, une difficile utilisation de ce à quoi il est possible d'avoir recours au niveau opérationnel, un autre problème subsiste : celui de la difficile appréciation de cette création de valeur dans des projets spécifiques et ponctuels.

Jusqu'ici, ce potentiel était apprécié, la sélection des projets à retenir était faite à l'aide d'un certain nombre de ratios ou indicateurs classiques. Rappelons la recherche du point mort qui indique le délai de récupération de l'investissement, le ROI (retour sur investissement), la VAN (valeur actuelle nette), le TIR (taux interne de rentabilité), le cash-flow actualisé bien sûr.

Comment les indicateurs de création de richesse s'appliquent-ils, non à une activité dans son ensemble mais à un projet déterminé, comment doivent-ils compléter ou remplacer tel indicateur anciennement utilisé, comment se situent-ils par rapport aux anciens indicateurs ? Car si autrefois déjà on était parfois confronté au fait que différents projets indépendants avaient des classements d'intérêt différents selon le critère utilisé, ce sera probablement davantage le cas avec cette multiplication d'indicateurs.

Par ailleurs, pas plus que les anciens, ces indicateurs ne prennent directement en compte les risques, plus ou moins grands, auxquels est exposée une activité.

Enfin, ces indicateurs sont-ils vraiment significatifs pour les potentiels de création de richesse de certains projets, activités ou situations ? Les cours de bourse peuvent ne les refléter que partiellement. Lorsque des ressources immatérielles s'accumulent, que la formation et la capacité des équipes s'accroissent, il y a constitution d'un potentiel de création de richesse, et à terme, ceci est difficilement pris en compte.

Il apparaît donc, suite à cette description sommaire, mais non moins enrichissante, que la notion de création de valeur prend de l'importance dans les modes de management actuel. Et certains promoteurs, voient en les NTIC des outils utiles et nécessaires pour une bonne appréciation et une bonne gestion de la valeur dans l'entreprise, par les différentes entités, les différents acteurs, les différents projets.

CONCLUSION

Sans vouloir défendre la thèse d'un déterminisme technologique, il est évident au regard des argumentations techniques qui précèdent que l'introduction des technologies dans la sphère organisationnelle est un élément autant perturbateur que novateur. Les modes de travail, de coordination, de management sont bouleversés et les métiers évoluent.

On s'aperçoit également que l'implantation de ces technologies et surtout leur bon fonctionnement dépend largement de la prise en compte de la dimension humaine dans le processus.

Les besoins de l'entreprise et le contexte d'action influenceront le déploiement de la technologie. Ainsi, dans des contextes d'appropriation assimilables, il est possible d'observer une mise en place et des conséquences complètement différentes pour une même technologie. Et parallèlement, dans des contextes différents, il est possible d'observer une mise en œuvre

similaire. Ceci pour montrer que la technologie, quelle qu'elle soit, possède des caractéristiques qui lui sont propres, mais c'est bien le contexte d'implantation, et l'objectif qu'on lui assigne qui feront la différence.

Nous avons présenté dans la première section, quatre technologies pouvant être qualifiées d'interactives (car permettant aux acteurs organisationnels d'interagir et de travailler ensemble sur des projets communs). Ce que nous avons voulu faire apparaître ici sont les attendus et les possibilités de ces technologies tant au niveau de l'organisation qu'au niveau de la fonction RH.

En effet, au regard des prescriptions qui en sont faites dans la littérature ou même par les éditeurs de logiciels, ces technologies sont censées représenter et permettre des potentialités d'usages qui font que les entreprises vont choisir ou non d'implanter telle ou telle solution selon les attentes et les besoins qu'elles ont dans le contexte singulier dans lequel elles se trouvent.

Mais quoi qu'il en soit, toute mise en place de technologies modifie à des degrés divers l'organisation dans son ensemble, mais également ses sous-systèmes fonctionnels.

En ce qui concerne la FRH, la conception ou la refonte du SIRH (solution intégrée de type ERP, environnement intranet, GED, workflow, etc.) en lien avec les nouveaux contextes fonctionnels demande de redéfinir le rôle de la fonction RH dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise. Conduire avec succès l'évolution informatique de la GRH implique aussi une coopération étroite entre deux mondes qui, encore aujourd'hui, ont souvent du mal à communiquer : l'Informatique et les Ressources Humaines. Or, les architectures (informatiques) d'usage interfèrent avec la structure de la FRH relativement à ce qu'elles autorisent ou exigent, selon leurs potentialités techniques, mais aussi les volontés et attentes des promoteurs des différents projets. C'est pourquoi, une véritable prise de conscience est nécessaire pour comprendre en quoi, l'implantation de nouvelles technologies, et la manière dont elles sont implantées peuvent avoir un impact fort sur la structuration, tout autant que sur le contenu ou le positionnement de cette fonction dans l'organisation.

SECTION 2. LES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

2.1. Changement et recherche de cohérence

Tout processus de changement entraîne dans l'organisation des bouleversements à de multiples niveaux. Pour autant, il est essentiel de maintenir une certaine cohérence avec l'existant, car en tout état de cause, le changement n'affecte pas l'ensemble de l'entreprise au même moment, ni avec la même intensité.

Dans la section précédente il a été montré que les nouvelles technologies d'information et de communication constituent un des facteurs ayant un impact fort sur les remodélisations actuelles des organisations, et de la fonction ressources humaines.

L'introduction de ces outils dans la FRH se fait avec une volonté d'améliorer ses pratiques et d'augmenter sa contribution à la chaîne de valeur de l'entreprise. Le fait est que trop de promoteurs ou d'initiateurs de projets ne voient que la face claire de cette implantation, en ignorant (ou voulant ignorer) que des aspects fondamentaux sont à prendre en considération dans ce processus. Par exemple, les difficultés potentielles rencontrées par les membres organisationnels sont un aspect à prendre en considération, au même titre que la recherche d'une cohérence entre les déterminants novateurs des nouvelles technologies et l'existant.

2.1.1. Les difficultés liées aux NTIC rencontrées dans le travail

Les personnes qui utilisent les NTIC travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur un écran. Certains individus s'en accommodent très bien. D'autres n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran et se sentent exclus du monde du travail.

Par ailleurs, les NTIC ont conduit les hommes à adopter un comportement professionnel beaucoup plus réactif qu'auparavant. L'interactivité du travail entraîne la nécessité de répondre rapidement aux ordres des machines. Le blocage de certaines personnes vis-à-vis des machines est totalement indépendant de leur niveau d'études. D'ailleurs, 20 % des « exclus » des NTIC possèdent un fort niveau de diplôme.

Sur internet, l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler très enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontées à l'abondance. Ces dernières craignent de perdre du temps à trouver les informations qui les intéressent et elles ont une impression de gaspillage des données.

Les NTIC permettent de travailler à distance de son lieu de travail habituel. Cette séparation du monde traditionnel de l'entreprise est mal vécue par certaines personnes. De plus, au sein des entreprises, la reconnaissance du travail à distance n'est pas encore complète.

Tous les mouvements et les actions réalisés sur les réseaux de communication actuels sont numérisés, observés et stockés. Les individus doivent apprendre à se protéger de ces capteurs invisibles ou apprendre à vivre sous surveillance en quelque sorte.

Chacune de ces évolutions est source de valorisation et de plaisir pour certaines personnes et source de stress et de blocage pour d'autres. En effet, la formation aux NTIC est de plus en plus courte (un jour parfois), alors que l'apprentissage est de plus en plus long (quelques semaines). L'utilisation courante des NTIC demande au minimum sept ou huit mois de pratique régulière. Pour supporter cette durée très longue d'apprentissage, il faut que la découverte et la formation soient sources de plaisir.

2.1.2. Mise en place de nouveaux outils et recherche de cohérence

On vient de voir que l'implantation de nouvelles technologies dans les organisations, est loin d'être un processus formalisable de manière générale et acceptable par tous dans des conditions identiques.

L'objectif, à présent, est de mettre en évidence qu'en plus de cette difficulté, apparaît un obstacle auquel sont soumises les entreprises procédant à de telles implantations.

En matière de GRH, par exemple, l'ensemble des techniques utilisées (qu'elles soient anciennes ou nouvelles), est censé être mis au service d'une certaine cohérence. Cohérence, par rapport aux objectifs assignés, par rapport aux membres et entités avec lesquels la GRH se construit et exerce sa mission, mais aussi par rapport aux exigences qu'on a envers elle. Cette cohérence est, dans certains cas, recherchée (et atteinte), dans d'autres non. Ainsi, dans certaines entreprises, sont introduites de nouvelles technologies sans que soit pris en compte le fait qu'elles perturbent d'anciennes pratiques. En cela, l'implantation, peut être difficile, voire impossible, à surmonter pour les acteurs de la fonction. Mais surtout, la cohérence, entre l'ancien et le nouveau contexte, entre de nouvelles techniques mises au service de pratiques anciennes, constitue une nouvelle épreuve à laquelle doivent faire face les managers pour minimiser les échecs et rétablir une situation qui soit acceptable. Mais ceci est rendu d'autant plus complexe qu'il s'agit d'une imbrication entre de multiples paramètres constituant une architecture mise au service de l'entreprise, et s'incluant dans celle-ci.

Dans une entreprise particulière, l'ensemble des acteurs et des pratiques (incluant toutes les utilisations techniques et procédurales, anciennes et nouvelles) constitue une sorte d'assemblage reflétant les usages en cours en matière de GRH.

Cette architecture d'usage doit normalement se refléter dans la structure officielle (structure formelle) correspondant à la répartition des rôles et des fonctions. Mais là encore, ce n'est pas toujours le cas. Il peut y avoir des décalages (et donc des dysfonctionnements), comme nous l'avons déjà précisé, et ceux-ci sont apparents au sein même de la GRH. Dans les faits, les configurations de GRH observées manquent souvent de cohérence et de rigueur, parce qu'il y a des problèmes :

- dans l'intégration des nouvelles techniques ;
- dans les liens qui sont faits avec l'ensemble des pratiques et leurs évolutions (pour des raisons pas seulement techniques, mais liées à la réglementation, à la concurrence économique, à l'idéologie financière de la valeur) ;
- dans la qualité ou non des processus de changement réalisés.

La gestion de ces décalages et dysfonctionnements venant contrer toutes possibilités de cohérence entre donc dans le champ d'action de la GRH, qui doit faire le maximum pour parvenir à la mise en place d'un système capable de fonctionner de manière satisfaisante.

C'est aussi la GRH qui est la plus à même de gérer et tenir compte des acteurs et de leurs intérêts divergents, et de prendre en considération les écarts possibles, créés de fait par cette situation, entre structure formelle et informelle.

2.2. Les différentes attitudes face au processus de changement

Quand il est annoncé, le changement est une idée, une perspective, mais pas encore vraiment une réalité. Cette idée de changement va être interprétée, individuellement et collectivement, à partir de « l'univers de pertinence » actuel des acteurs. Cet univers doit assimiler une idée qui peut le perturber à l'extrême, en positif comme en négatif. L'annonce du changement est généralement une intrusion dans des univers mentaux, considérés comme des systèmes homéostatiques à court terme, c'est-à-dire plus habitués aux continuités qu'aux changements, plus enclins à la recherche de stabilité qu'aux bouleversements.

La plupart du temps, l'annonce d'un changement constitue une perturbation dans l'univers mental de chaque acteur. Dans le processus de construction du sens, chaque acteur, va confronter la perspective du changement avec ce qu'il sait déjà, avec ce qu'il fait actuellement. Il va aussi beaucoup discuter avec autrui. La conversation, la confrontation, la communication en réseau sont ici prépondérants. Certains arriveront à assimiler le changement dans leur univers mental actuel. La plupart devront d'abord "déconstruire" leur univers de référence, avant de pouvoir passer au temps suivant.

Conséquemment, tout changement organisationnel implique une remise en cause plus ou moins importante des réalités existantes pour les acteurs organisationnels.

A ce titre les résistances au changement sont tout à fait légitimes. Elles ont des raisons profondes et ne peuvent être réduites à de simples réactions psychologiques de mauvaise humeur ou de misonéisme (P. Morin, 1989)¹⁵⁹.

Les comportements adoptés face au changement peuvent être observés à divers degrés. Mais elles ne sont pas systématiquement en opposition avec le processus de changement, c'est-à-dire que les acteurs organisationnels s'interrogent sur leur devenir au sein même de l'organisation, mais ne réagissent pas toujours négativement face au processus en cours.

Les réactions à l'annonce d'un changement seront individuelles et collectives. Elles seront de quatre grands types :

- réactions d'adhésion : le changement tel qu'annoncé fait écho immédiatement à une attente, à une demande, à une « évidence » de toute l'organisation (rarement), ou d'une catégorie d'acteurs (le plus souvent). Même dans ce type de réaction d'adhésion, on se gardera bien de sauter le troisième temps, car nous en sommes ici au changement annoncé, et non pas encore au changement vécu. Il est aussi possible de rencontrer des réactions d'acceptation conditionnelle. Les personnes (par exemple, les syndicalistes) ou groupes revendicatifs induiront une négociation, afin de tenter de « monnayer » leur adhésion future.
- réactions de déni : un acteur qui réagit par le déni ne voit pas en quoi le changement annoncé le concerne. Le changement annoncé est quelque chose d'extérieur à son univers de pertinence. Ce changement est quelque chose qui n'existe pas pour lui. À la limite, cet

¹⁵⁹ Morin P. (1989), *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

acteur pourra admettre que le changement soit intéressant pour telle ou telle partie de l'organisation, mais pas la sienne. Ce type de réaction se rencontre dans les services qui ont une bonne estime d'eux-mêmes. Ils ne voient pas pourquoi ils devraient changer ce qui marche si bien. Ils peuvent devenir des opposants virulents si on tente de leur imposer un changement qu'ils estiment injustifié.

- réactions d'attente : quand l'acteur concerné ne sait pas trop s'il convient de s'avancer ou de s'opposer, il préfère attendre et voir venir. Mais les acteurs qui manifestent ce type de réaction ne pourront pas rester indéfiniment dans cette attente, et on ne sait pas s'ils deviendront adhérents ou opposants par la suite. Ils peuvent souhaiter rester en attente le plus longtemps possible. Alors cette attente est une réaction d'hostilité passive, qui peut devenir active s'ils sont forcés dans leur choix. Ce type de réaction est fréquent dans les organisations qui ont connu précédemment une succession rapide de changements. Le dernier changement annoncé est perçu comme une mode, c'est à dire une préférence toute passagère et éphémère de la direction. Il est donc urgent de ne rien faire, en attendant la mode suivante.
- réactions d'hostilité : l'idée même d'un changement pousse les acteurs à la réticence, au refus, à la résistance. Les degrés d'hostilité sont en effet très divers. L'expérience montre cependant que l'existence de telles réactions, à condition de ne pas être trop massives et radicales, ne présage en rien ni de l'échec, ni de la réussite d'ailleurs, de l'introduction d'un changement. On rencontre souvent des réactions d'hostilité dues à un amalgame entre annonce d'un changement, d'une part, et, peur de perdre ou un refus d'être jugé négativement, d'autre part.

Ces réactions d'hostilité peuvent engendrer mécontentement ou frustration de la part des acteurs, ce qui peut les amener selon Hirschman¹⁶⁰ à adopter trois attitudes différentes :

- la défection (exit) qui consiste à désertir son camp ;
- la contestation (voice) qui consiste à se révolter ;
- la loyauté (loyalty) qui consiste à se soumettre malgré les désaccords.

Le choix de tel ou tel répertoire d'actions dépend bien sûr de la psychologie des acteurs, de l'interprétation qu'ils font de la situation et de leurs marges de manœuvre.

Il apparaît bien dans ce cadre, que le changement sera vécu et mis en place différemment selon les contextes d'action.

En fait, les comportements face aux changements pourront paradoxalement être différents dans des contextes identiques ou identiques dans des contextes différents (Nizet et Pichault, 2000). Tout dépend du degré de dépendance des différents acteurs en présence, de leurs marges de manœuvre face à cet événement, mais aussi des résistances et oppositions qu'ils mettent en œuvre pour bloquer, freiner ou modifier le processus.

Pour autant, de Coninck (2000)¹⁶¹ souligne que la résistance au changement est moins affichée que par le passé. Elle s'apparente plus à ce que les psychologues cliniciens appellent, précisément, une « résistance » : *un retrait par rapport à l'action, un manque à faire*, plus qu'une opposition franche. Cela peut être malgré tout, extrêmement efficace.

¹⁶⁰ Cité dans l'article de Weinberg A. (1995). « A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines ».

¹⁶¹ Résister au changement : une attitude rationnelle.

Ces actions et comportements vont être fortement influencés par la mémoire organisationnelle. Car il est clair que les acteurs organisationnels gardent en mémoire les projets précédents qui n'ont pas abouti positivement ou dans lesquels ils y ont perdu plus que gagné.

Cependant, même dans le cas où les aspects négatifs ne les ont pas atteints directement les acteurs sont très solidaires vis-à-vis de ceux qui ont pu être lésés dans le processus et gardent à l'esprit que ce qui est arrivé aux autres peut très bien leur arriver à eux.

Pemartin (1987)¹⁶² précise que le refus du changement est la peur du futur avec toutes ces incertitudes ce qui conduit à vouloir maintenir le présent dans son état, voire à souhaiter le retour au passé. Les résistances au changement aussi importantes soient-elles, se font jour à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il n'y a pas qu'au niveau les plus bas que ces oppositions sont visibles. La résistance est inévitable, mais son intensité peut être très variable. C'est pourquoi l'organisation doit prendre en compte ces oppositions pour minimiser les risques d'échec du changement en cours.

La décision de l'introduction du changement est délicate et représente une période difficile, dans le sens où tout ne peut être prévu. Des réactions et des difficultés apparaîtront à toutes les phases du processus. Constamment, des réajustements et des réaménagements seront nécessaires, sachant que la diversité des conduites possibles pour s'opposer au changement est grande et l'individu ou le groupe peuvent facilement s'orienter vers l'une ou vers l'autre (Pemartin, 1987).

Certaines résistances sont conscientes – pour des raisons bien identifiées, l'individu ou le groupe veut faire l'économie de tout effort de transformation – mais beaucoup d'entre elles sont inconscientes.

Et outre ces résistances conscientes ou inconscientes, il y a en matière de changement technologique (notamment NTIC), des résistances pouvant être qualifiées de volontaires ou d'involontaires. Entendons par volontaires, les oppositions dans lesquelles l'acteur connaît les raisons de son refus du changement (diminution des zones d'action...), et par involontaires, les résistances non rattachées aux stratégies de l'acteur, mais à son manque de compétences vis-à-vis de l'outil à utiliser (par inertie).

A ce propos, Dufour et Ouimet (1997)¹⁶³ identifient cinq principales causes de résistances émanant des acteurs organisationnels qui sont observables dans la majorité des situations de changement :

- l'individu résiste au changement lorsqu'il doit renoncer à des habitudes de vie agréables ;
- l'individu résiste également au changement lorsqu'il a peur de l'inconnu ;
- l'individu résiste au changement lorsqu'il manque d'estime de soi pour l'affronter ;
- l'individu résiste aussi au changement lorsque sa sécurité économique est en jeu ;
- l'individu résiste au changement lorsqu'il est victime de ses perceptions enjolivées du bon vieux temps.

¹⁶² Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains

¹⁶³ Dufour Y., Ouimet G. (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble ? », *Revue Française de Gestion*, n°113, mars-avril-mai, Pp.23-40.

Parallèlement au comportement de résistance au changement, Bourgeois et Paulhan (1995)¹⁶⁴ font émerger le concept de *coping* qui consiste à mettre en place des stratégies pour faire face aux situations de stress.

Ils relèvent plusieurs stratégies de *coping* :

- le *coping évitant* qui correspond à une stratégie où l'on détourne son attention de la source de stress afin de réduire la tension émotionnelle ; par exemple, on s'investit dans un sport ou on se relaxe ; plus négativement, on se réfugie dans le tabagisme, l'alcoolisme ou l'abus de médicaments ; on peut aussi se distancier de la réalité (par de l'humour, un certain déni des événements désagréables ou une minimisation des aspects menaçants) ;
- le *coping vigilant* qui correspond à une stratégie active d'affrontement de la situation difficile pour la résoudre et au cours de laquelle on élargit ses sources d'informations, on prend conseil auprès des proches, etc.
- l'*adaptation* est le dernier type de *coping* au cours duquel l'individu va chercher à réduire l'écart entre les exigences de la situation et les ressources pour y faire face (E. Albert, 1995)¹⁶⁵.

Les formes de *coping* dépendent des événements (la stratégie d'évitement est plus efficace à court terme alors que les stratégies actives agissent à long terme) et des types de personnalité. Cela dit, on distingue le *coping* centré sur les affects lequel vise à réduire les tensions psychiques, surtout lorsqu'une situation est incontrôlable (par exemple, lors de la perte d'un être cher) et le *coping* centré sur la tâche qui vise, lui, à gérer le problème, surtout quand un effort peut modifier la situation (par exemple, en cas de perte d'emploi). A chaque fois que l'individu fait un effort pour s'adapter aux sollicitations de l'environnement, il met en place un mode de *coping* (Lazarus R.S., Folkman S., 1984)¹⁶⁶.

2.3. Les aspects sociologiques des acteurs organisationnels

Tout changement est accompagné d'aspects sociologiques sous-jacents que l'organisation doit identifier de manière à mener le changement de manière satisfaisante tant au niveau individuel que collectif.

Les jeux de pouvoir, les intérêts individuels, les stratégies d'acteurs ont été traités de multiples fois par un nombre important d'auteurs (Burns et Stalker, 1961, Crozier et Friedberg, 1977, Pfeffer, 1981, Pettigrew, 1985, Clegg 1988, 1990, Piotet et Sainsaulieu, 1994, Pichault, 1993, Bourgeois et Nizet, 1995, etc.).

Ces auteurs fournissent des éléments permettant une réflexion relative à la compréhension des logiques d'action des acteurs au sein de l'ensemble organisé qu'est l'entreprise.

On se rend compte que l'organisation est constituée d'un ensemble de composants parmi lesquels le jeu des acteurs occupe une place décisive.

¹⁶⁴ Bourgeois M., Paulhan I. (1995), *Stress et coping, les stratégies d'ajustement à l'adversité*, Paris, PUF.

¹⁶⁵ Albert E. (1995), « La psychologie de l'action », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, Pp.15-18.

¹⁶⁶ Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer Publishing Company.

Les médiations, compromis, oppositions, règles informelles entre les différents acteurs conditionnent le fonctionnement et les dispositifs de la structure organisationnelle, les comportements des membres de l'organisation, mais également la démarche, la mise en œuvre et l'aboutissement des processus de changement.

Francfort et alii (1995)¹⁶⁷ soulignent que :

« Chaque acteur est qualifié par les incertitudes du contexte organisationnel quotidien auquel il est confronté, les enjeux qu'il poursuit et les ressources qu'il détient grâce à sa position dans l'organisation ».

La référence à la position dans l'organisation n'est pas neutre. Elle indique que la structure formelle, dans laquelle l'action des membres de l'organisation prend sens, guide les initiatives, les comportements et les stratégies de chacun.

2.3.1. Structures organisationnelles et jeux de pouvoir

Parallèlement à la structure formelle précitée, toute organisation est composée également d'une structure informelle résultant des jeux entre les acteurs et des aspects sous-jacents aux relations qu'ils peuvent avoir.

Cette structure informelle¹⁶⁸, non déclarée en tant que telle, occupe une place pourtant importante, voire même dans certains cas plus importante que la structure formelle.

Crozier et Friedberg (1977)¹⁶⁹ caractérisent le système dans lequel se mettent en place ces jeux d'acteurs : *le système d'action concret* qui correspond dans les faits à la superposition d'une structure informelle à une structure formelle. Nizet et Pichault (1995)¹⁷⁰ soulignent à ce propos que les formes d'organisation du travail sont le reflet de jeux de pouvoirs internes

Cornet dans sa thèse précise relativement à ces jeux de pouvoirs internes que :

« On observera, par exemple, que la standardisation des procédés, qui caractérise les structures bureaucratiques, s'inscrit dans des organisations où les services fonctionnels ont pris beaucoup de place et de pouvoir. Ces services ont eu pour mission d'élaborer des procédures qui constituent le cœur de leur expertise (reporting financier, règles en matière de rémunération et d'évaluation, définition des circuits et modalités de circulation de l'information, etc.). Le contrôle des performances s'inscrit, à l'inverse, dans des organisations où les rapports de pouvoir sont plus favorables aux services opérationnels et surtout aux actionnaires qui imposent des returns importants et rapides sur leurs investissements ».

¹⁶⁷ Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R et Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Sociologie économique, P.144.

¹⁶⁸ Cornet A. dans sa Thèse de Doctorat définit l'existence de cette structure informelle par la création de groupes qu'elle nomme groupes d'intérêt, et pour elle, « Ces groupes d'intérêt se constituent sur base de la position occupée dans la division du travail, du département d'origine, du niveau d'influence, de la localisation géographique, de l'affiliation syndicale, du niveau de qualification et de formation, etc. ».

¹⁶⁹ Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil.

¹⁷⁰ Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe, Pp. 204-207

Cette argumentation montre à quel point structure formelle et structure informelle s'imbriquent pour donner sens à l'action dans le contexte organisationnel.

Ces mécanismes doivent être identifiés correctement dans l'analyse du processus de changement. Le fait de prendre en compte uniquement la seule structure formelle, ne permettra pas une conduite du changement satisfaisante dans le sens où une grande partie des aspects, à savoir les contenus informels de la structure, aura été ignorée. Lors du processus de changement les mécanismes de coordination seront remis en cause et les acteurs organisationnels y verront une menace de leurs zones de pouvoir et d'autonomie précédemment acquises dans la structure en place.

Il ne faut pas ignorer que les acteurs organisationnels sont généralement, mais pas systématiquement, prêts à accepter certains choix en matière de réorganisation, mais à la condition qu'ils ne se sentent pas lésés. Sinon, c'est là qu'apparaîtront des résistances de la part de ces acteurs dans le but de préserver des positions organisationnelles.

Defélix et Couty (1997), lors de leur étude de cas sur France Télécom, précisent que :

« Prescrire de nouveaux modes de coordination, c'est envisager une nouvelle construction des liens par les acteurs (l'organisation formelle change, les régulations de contrôle aussi) et déstabiliser un certain type de lien social »

La structure formelle est en fait mise en place pour canaliser les buts et jeux stratégiques de chacun pour répondre aux objectifs de l'organisation et non aux objectifs des acteurs.

La réalisation des buts de chacun dans l'organisation n'en est pas moins importante, mais la priorité est accordée légitimement à l'entité organisationnelle.

Les acteurs feront alors au mieux dans ce contexte pour concilier objectifs personnels et objectifs communs. Ils répondront aux attentes de l'entreprise tout en maximisant ou préservant leurs intérêts.

Le processus de changement va être une remise en cause de la structure formelle mais aussi de la structure informelle de l'organisation. Les jeux de pouvoir vont s'y reconstruire, voire même s'y renforcer. Et la recherche d'une meilleure structure mise en place en réponse à la confrontation à un environnement spécifique, ne prendra sa légitimité qu'une fois les jeux de pouvoirs identifiés et les attentes de chacun analysées.

Mais le changement en cours peut être l'occasion pour certains acteurs de renégocier leur position dans l'organisation.

2.3.2. Le processus de changement comme enjeu

Le processus de changement devient un processus de décision où s'affrontent les rationalités des acteurs organisationnels. Ainsi, la définition du problème et le diagnostic sont le lieu d'affrontements entre groupes d'intérêts qui mobilisent leurs expertises pour légitimer et imposer leur perception du problème:

« Les rationalités des ingénieurs de production, des commerciaux, des financiers, des hommes de la recherche, sont très différentes. La lutte entre ces groupes (...) a des raisons structurelles (...) mais est aussi une lutte de rationalité. La solution d'un problème dépend de la manière dont il aura été défini. Selon la rationalité qui s'appliquera, on pourra prévoir à peu près comment il sera résolu » (Crozier et Friedberg, 1977, p.316)¹⁷¹

Les décisions prises lors du processus de changement ainsi que leurs conséquences relèvent d'un construit social qui tente d'occulter le pouvoir au sein de l'organisation.

La gestion du changement devient un acte d'arbitrage chargé de trouver et de négocier des compromis acceptables par toutes les parties (Brabet, 1993)¹⁷². Les solutions dépendent du contexte spécifique dans lequel elles sont mises en place.

Les acteurs vont profiter de ce nouveau contexte organisationnel pour mettre en place des stratégies leur permettant, soit de conforter leur position, soit d'acquérir davantage d'influence.

Il apparaît alors que les stratégies émergentes dans ce processus de changement ne sont plus le fait de la seule direction, mais bien celle des interactions entre les membres de l'organisation.

En fait, tous les acteurs organisationnels y perçoivent un enjeu et vont interagir pour tenter d'influencer le contenu et les modalités du processus de changement de telle sorte qu'ils obtiennent un repositionnement qui leur soit favorable (Pettigrew, 1985, 1987, 1988, Jones, 1995, Peppard, 1996, Keen, 1995, Grint, 1995).

Cela implique aussi que les structures et les politiques de GRH ne peuvent plus s'envisager uniquement comme des variables dépendantes (l'objet du changement) mais bien comme des variables structurantes (indépendantes) qui vont conditionner l'attitude des acteurs à chaque étape du processus de changement (Brabet, 1993 ; Louart, 1996). Ces structures et ces politiques sont d'une importance décisive dans le sens où elles vont mobiliser les acteurs lors du processus de changement pour tenter d'imposer leur vision du problème mais aussi pour justifier les attitudes de retrait ou de soumission, et elles vont par là rythmer leurs jeux de pouvoir.

Par ailleurs, la compréhension des interactions qui se sont nouées entre structure, politiques de GRH et contenu du changement, devrait éclairer ces jeux.

Il ne faut donc pas négliger la place et le rôle de la FRH dans ces processus de changement qui cachent de multiples enjeux complexes. Si ces interactions et stratégies ne sont pas identifiées, le changement pourrait avoir des conséquences très négatives sur l'organisation.

En réalité, dans tout processus de changement, l'objectif n'est pas de mener l'opération indépendamment des membres de l'organisation, mais bien de leur accorder une place non négligeable, dans le sens où, dans tous les cas, il est légitime pour l'acteur de s'affirmer dans la structure et de formuler des stratégies individuelles ou collectives lui permettant de concilier, à la fois la recherche de son intérêt propre, mais également l'atteinte des objectifs de

¹⁷¹ Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.

¹⁷² Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii. , *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, Pp.69-140.

l'organisation. Cette conciliation entre intérêts individuels et collectifs nécessite la détention de zones de pouvoir au sein de la structure formelle.

2.3.3. La recherche d'autonomie et de zones d'incertitude

Les difficultés du changement ressenties par les acteurs proviennent principalement du renversement des rapports de pouvoir provoqué par le processus.

Les fondements de l'action humaine sont la recherche d'intérêts économiques mais aussi de zones de pouvoir et d'autonomie constitutives d'une identité et d'une spécificité. Les individus veulent l'autonomie, l'équité, ils souhaitent se réaliser et donner sens à leur travail (Brabet, 1993, p.92).

La méfiance des acteurs et les opportunités potentielles conditionnant leurs comportements sont soumises à un subtil équilibre entre ce que l'acteur pense perdre ou gagner dans le changement en cours.

Les acteurs sont également sensibles à leur degré d'implication et de participation dans ce changement. Plus ils se sentent impliqués dans le processus, et moins ils sont enclins à s'y opposer ou à formuler des résistances, car ils en comprennent de fait les tenants et les aboutissants, et trouvent leur positionnement par rapport à l'information dont ils disposent.

Dans tout processus de changement, il faut s'attarder sur ce qui est en jeu au niveau des luttes de pouvoir, de la sauvegarde d'espaces de liberté et d'espaces de négociation. Prendre en considération les sens que les acteurs donnent à leurs attitudes par rapport au projet de changement mais aussi aux évolutions perçues, sachant que ces attitudes ne sont probablement pas stables mais dynamiques.

2.3.4. Le modèle de l'arbitrage managérial

Le paradigme politique débouche sur un modèle de gestion que Brabet appelle le modèle de l'arbitrage managérial. Le tableau suivant en résume les principales caractéristiques.

Tableau 18. Le modèle de l'arbitrage managérial¹⁷³

Postulats

Enjeux et objectifs	Maîtrise de zones de pouvoir et d'autonomie Efficacité économique mais aussi sociale (défense d'intérêts de groupes) et individuelle (défense d'intérêts spécifiques)
Critère d'évaluation	Satisfaction d'intérêts individuels ou de groupes
Environnement	Un construit, mobilisé dans les jeux de pouvoirs organisationnels (contraintes évitement etc.)
Image de l'organisation	Systèmes de jeux politiques / système d'action concret
Acteur organisationnel	Rationalité limitée Politique, recherche de pouvoir, de maîtrise de zone d'incertitudes, d'autonomie
Compatibilité des buts	Divergence des intérêts mais possibilité de satisfaction conjointe d'intérêts divergents / qualité de la négociation

Changement et intervention

Degré de centralisation	Changement négocié / acteur important – le management Stratégies planifiées mais aussi émergentes
-------------------------	--

¹⁷³ adapté de Brabet J. (1993), p.74.

Choix des solutions	« Moins mauvaise des solutions » (rationalité limitée) Reflet des rapports de pouvoir interne et des jeux d'acteurs
Temporalité du changement	Séquentiel mais difficilement programmable parce que dépend du temps des négociations et des rapports de force qui peuvent retarder ou déplacer le passage d'une étape à l'autre (coup de force/ grèves, oppositions),
Positionnement des politiques de GRH	Stratégie et GRH en interaction GRH = le reflet d'un processus de négociation interne et externe à l'organisation Changement au niveau de la GRH : reflet de rapports de pouvoir, de négociation

Savoirs

Référents théoriques	Analyse stratégique, modèle politique, interactionnisme Paradigme politique
Production des connaissances	Expérimentation sociale Processus de légitimation et d'occultation
Savoir/action	Négociations / solutions contingentes

D'après Cornet¹⁷⁴, le paradigme politique et le modèle de l'arbitrage managérial permettent un éclairage des échecs ou projets réalisés difficilement, mais aussi des succès de certaines expériences de changement en sortant du paradigme rationaliste. Toutefois, il reste incomplet parce que relevant encore d'une certaine logique de cohérence, de rationalité même si celle-ci est limitée et définie différemment. La divergence est reconnue mais le modèle d'action qui en découle repose sur l'idée qu'il est possible de réduire ces divergences, d'arriver à un consensus, d'intégrer l'ensemble des enjeux (Brabet, 1993). Il s'agit d'arbitrer, de négocier et de trouver des compromis acceptables par tous les acteurs concernés (satisfaction conjointe d'intérêts divergents (Pichault, 1993)).

2.4. L'organisation : un lieu de rencontre de flux contradictoires

2.4.1. Les structures comme dispositifs provisoires

Pour Weick (1979)¹⁷⁵, les structures organisationnelles n'existent qu'au travers du sens qu'en donnent les acteurs. Ce sens est un produit historique, perpétuellement reconstruit et modifié sous le poids d'acteurs dominants mais aussi de l'environnement qui structure les significations (Beaucourt, 1996¹⁷⁶).

« A chaque moment de l'action, le passé sert de référence et nourrit les pratiques. Il laisse des traces structurantes. On sait, par exemple, combien les choix technologiques produisent des irréversibilités qui déterminent les comportements futurs. D'un côté, il y a des contextes d'action aux traits structurels et culturels prégnants et de l'autre, il y a des acteurs qui les utilisent ou tâchent de les modifier. » (Beaucourt, 1996, p. 123)

Tout processus de changement modifie les modes de répartition du travail ainsi que les mécanismes de coordination puisqu'ils entraînent une déconstruction – reconstruction de

¹⁷⁴ Cornet A. (1998), *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*. Thèse de Doctorat, Université de Liège.

¹⁷⁵ Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.

¹⁷⁶ Beaucourt C. (1996), « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.121-131.

l'organisation qui remet en cause l'agencement mis en place progressivement dans le temps par les acteurs.

Ces structures sont traversées par des flux multiples et contradictoires et les dispositifs mis en place oscillent perpétuellement entre des zones de tensions dialectiques.

« Les formes d'organisation sociale sont le produit d'objectivités et subjectivités qui se sont tissées au travers des pratiques. Dès que les liens se fragilisent ou que les significations changent, de nouvelles configurations apparaissent. Elles expriment de nouveaux équilibres construits à partir de convergences, mais aussi à travers les conflits et les contradictions du réel. » (Beaucourt, 1996, p. 123)

Les relations de l'entreprise avec l'environnement et son contexte sont aussi bousculées. A ce niveau là aussi, les acteurs jouent un rôle décisif puisqu'ils vont influencer sur l'environnement pour en construire le sens et les effets sur l'organisation (Pettigrew, 1985, 1987; Louart, 1996).

Ainsi, si l'importance des évolutions technologiques sur les modes de structuration des organisations est indéniable, la façon dont ces technologies vont être absorbées, transformées et assimilées par l'organisation, dépend avant tout de la représentation que les acteurs s'en font et des usages qu'ils lui attribuent (voir notamment l'article de Davenport, 1994).

La remise en cause du mode de fonctionnement de l'organisation, du fait d'un bouleversement de l'environnement ou d'une variable environnementale, sera conditionnée par le comportement des acteurs face à ces évolutions.

Toutefois, l'impact concret de ces tendances lourdes sur chaque organisation sera spécifique et parce que tout processus de changement est soumis à une forte contextualisation.

Les conséquences positives ou négatives du changement dépendront à la fois du contexte organisationnel, mais aussi et surtout de la force des acteurs en présence. Elles dépendront aussi fortement de la société dans laquelle se trouve l'organisation. Selon Brabet (1993) il y a une interdépendance entre les champs sociétal et organisationnel. Les formes structurelles ne peuvent s'analyser et se comprendre sans une mise en perspective des contextes socio-économiques, politiques et réglementaires qui leur donnent sens, qui construisent leur légitimité.

L'important est de dégager le sens que les acteurs donnent aux structures en place, le poids de l'histoire et la façon dont le contexte est mobilisé dans cette opération de création de sens. Il s'agira aussi de voir comment les acteurs composent avec les multiples contradictions qui traversent l'organisation. La fragilité des équilibres et les éléments qui les perturbent retiendront également l'attention.

2.4.2. Les régulations dans l'organisation

L'organisation est un lieu de rencontre de régulations et de conventions entre les membres de l'entreprise. Ces régulations et conventions vont permettre aux acteurs certains arrangements, coordinations, accords, etc., et vont permettre un fonctionnement et une structuration spécifique canalisant les actions de chacun.

Dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail, mais aussi sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires ; ou encore sur l'adoption d'une technique nouvelle et le partage des responsabilités qu'elle entraîne (Reynaud, 1988)¹⁷⁷.

La mise en place, souvent implicite, de ces régulations va correspondre, par ailleurs, à une réduction des marges de manœuvre des salariés ; ce qui sous-entend une omniprésence perpétuelle du contrôle derrière des apparences masquées d'autonomie.

Les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation, permettent une évaluation de ce que l'on veut réaliser. Ils sont liés à la pertinence attendue, que l'on teste avec des critères variés : rapports entre coûts et profits, mesures de production, appréciation des comportements ou validation des savoir-faire acquis.

Ils ont des effets de vérification ou de sanction face aux résultats et aux types de tâches effectués par ceux qui contribuent aux changements, ils montrent l'efficacité relative de ce qui a été réalisé, en particulier la progression vers les objectifs. Ils indiquent des normes, des standards, des formes de sanction qui, comme tels canalisent l'action.

Et pour finir, ils ont aussi une double valeur d'incitation dans la mesure où tout contrôle clarifie les exigences finales et leur mesure et par là même ils conditionnent l'orientation des acteurs qui sont sensibles aux rétributions internes et donc aux récompenses escomptées. Et de plus, ils font pression par leur présence, leur visibilité opérationnelle et les délais qu'ils imposent de façon précise (Louart, 1995)¹⁷⁸.

Dupuy et Kechidi (1996)¹⁷⁹ précisent que le sens d'une règle se construit dans son application, ce qui appuie l'argument selon lequel toute action dans l'organisation est fortement contextualisée.

Les régulations autonomes

Les règles vont permettre aux acteurs organisationnels de mettre en œuvre leurs actions, décisions et comportements dans l'organisation. Elles ne vont rien déterminer mais plutôt constituer un cadre interprétatif de l'action (Dupuy et Kechidi, 1996).

Lors d'un changement organisationnel, il y a redéfinition des règles préexistantes, et mises en œuvre de règles nouvelles qui vont constituer un mode d'ajustement nécessaire à la mise en place de ce changement. De Terssac (1992)¹⁸⁰ considère décisif le fait d'autoriser une marge de décision et d'autonomie aux salariés dans le processus de changement.

Le respect de cette régulation autonome va permettre, en cas de mauvais fonctionnement de la structure formelle, un ajustement satisfaisant. D'ailleurs Alter (1990)¹⁸¹ montre la nécessité

¹⁷⁷ Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars, XXXIX-1, Pp.5-18.

¹⁷⁸ Louart P., *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Liaisons 1995 (deuxième partie : chapitre IV).

¹⁷⁹ Dupuy C., Kechidi. (1996), « Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations », *Sciences de la Société*, n°39, octobre.

¹⁸⁰ De Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

¹⁸¹ Alter N. (1990), *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

d'accorder, concrètement, une certaine autonomie pour favoriser la réussite du projet ou du moins en limiter l'échec.

De nombreux autres auteurs se positionnent dans le même axe de réflexion pour arriver à la conclusion que les acteurs organisationnels ont besoin pour asseoir leurs actions de marges de manœuvre leur permettant d'échapper au cadre établi, relativement rigide. Il y a un besoin manifeste de sortir de la structure formelle pour s'affirmer, et construire individuellement ou collectivement une structure parallèle faite de règles autonomes. Mais au-delà de ces régulations autonomes se dessinent les régulations de contrôle.

Les régulations de contrôle

Reynaud (1988)¹⁸² définit la régulation de contrôle comme étant une régulation pas toujours exprimée de manière adéquate dans la réglementation officielle, mais qui est définie par son orientation stratégique, c'est-à-dire peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social.

De son côté Alter (1995)¹⁸³, entend que l'organisation consiste à définir des procédures, des étapes et des modalités de coordination et qu'elle a pour finalité de programmer, planifier et standardiser les activités de travail menées collectivement. Pour lui, cette régulation de contrôle recherche la réduction de l'incertitude par la programmation.

En fait, l'organisation a pour but de prévoir et d'optimiser les ressources disponibles à un moment donné, et élabore pour ce faire un programme rationnel, qui d'une part va réellement diminuer les incertitudes, mais d'un autre côté va également réduire les marges de manœuvre des salariés.

Un exemple de nouvelles régulations dans l'entreprise-réseau

Nous venons de passer sommairement en revue les modes de régulation qu'il est possible d'observer dans la sphère organisationnelle. Régulations, qui sont en perpétuelle redéfinition entre les acteurs organisationnels et qui ne demeurent nullement figées ; même si en période d'inertie organisationnelle elles sont moins visibles qu'au moment d'un changement.

En guise d'illustration, nous avons souhaité fournir un exemple de nouvelles formes de régulation dans une organisation qualifiée de NFO : l'entreprise-réseau.

Cette forme d'entreprise, qui tend à se multiplier est qualifiée par Veltz (1999)¹⁸⁴ comme un modèle basé sur :

- la répartition des activités en unités dotées d'une autonomie relative pilotée à travers la formulation d'objectifs et de contrôle des résultats ;
- les relations entre les unités et avec leurs prescripteurs – contrôleurs s'opèrent sur le mode de contrats ;

¹⁸² Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars, XXXIX, pp.5-18.

¹⁸³ Alter N. (1995), « Peut-on programmer l'innovation? » *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, Pp.78-86.

¹⁸⁴ Veltz P. (1999), *Les organisations cellulaires en réseau : portée et limites d'une mutation*, Paris, L'Harmattan.

- les unités intégrant des savoirs professionnels et techniques multiples requièrent une coopération et une coordination qui accompagnent la décentralisation des responsabilités.

Et il semble que de telles nouvelles formes d'organisation du travail requièrent de nouvelles formes de régulation.

Et à Warnotte (2001)¹⁸⁵ de préciser que :

« La légitimité managériale dans l'entreprise réseau tendrait à être fondée sur la dualité menaces / acceptation qui confère aux instruments de gestion un rôle de plus en plus important dans le contrôle des actions individuelles. Preuve en est la profusion d'instruments de plus en plus sophistiqués pour mesurer la performance des personnes et des projets dans lesquels ils sont impliqués avec d'autres via diverses formes nouvelles formes d'évaluation : appréciation à « 360° », « benchmarking », « balance scorecards », bilan des compétences dont le projet commun est de contrôler toujours davantage la « valeur ajoutée » des ressources humaines. »

On voit bien là que l'existence et la prolifération de NFO engendre de nouvelles formes de régulations, tout autant que de nouvelles formes de partage de pouvoir. Les caractéristiques de ces NFO impliquent effectivement de forts changements en termes de variables politiques.

2.4.3. Mécanismes de coordination et variables politiques

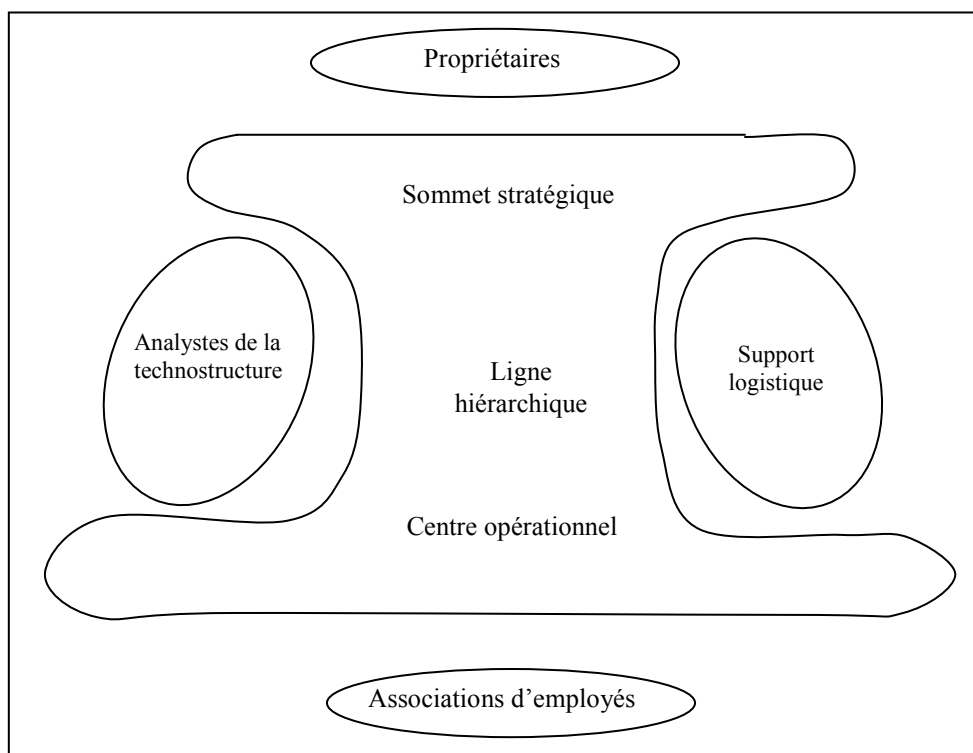
Les mécanismes de coordination au sein de l'entreprise ainsi que les modes de départementalisation, influencent fortement les variables politiques à l'œuvre dans l'organisation.

Ainsi, en se basant sur le modèle de Mintzberg, et adapté par Nizet et Pichault (2001)¹⁸⁶ qui schématisent la conception de la structure de la manière suivante, il est possible d'analyser la structure du pouvoir dans l'organisation, et d'avoir ainsi une meilleure visibilité de sa localisation dans la structure de manière à pouvoir proposer une typologie des variables politiques en fonction des mécanismes de coordination ou des modes de départementalisation.

¹⁸⁵ Warnotte G., 2001, « Théorie de la structuration sociale, mondialisation et processus émergents de contrôle des ressources humaines dans les entreprises », in Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, p.291.

¹⁸⁶ Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université.

Figure 31. Conception de la structuration adaptée par Nizet et Pichault



Les auteurs proposent deux tableaux dans lesquels ils font apparaître les liens entre mécanismes de coordination et variables politiques, ainsi que les liens entre formes de départementalisation et variables politiques¹⁸⁷.

Tableau 19. Liens entre mécanismes de coordination et variables politiques

Mécanismes de coordination	Localisation du pouvoir	Systèmes de distribution du pouvoir
Supervision directe	Centralisation au sommet hiérarchique	Contrôle personnel
Standardisation des procédés / résultats	Centralisation au sommet hiérarchique et éventuellement chez les propriétaires Décentralisation relative chez les analystes Décentralisation relative chez les associations d'employés	Contrôle bureaucratique
Standardisation des valeurs	Centralisation au sommet hiérarchique Décentralisation relative chez les analystes	Contrôle idéologique
Standardisation des qualifications Ajustement mutuel	Décentralisation chez les opérateurs qualifiés	Compétences spécialisées

¹⁸⁷ Nizet J. et Pichault F. (2001, p.64 et 66).

Tableau 20. Liens entre formes de départementalisation et variables politiques

Forme de départementalisation	Différenciation entre les unités	Conflits dominants	Mécanismes de gestion des conflits
Par input	Verticale forte	Sommet stratégique – ligne stratégique Analystes – ligne hiérarchique	Court-circuit de la hiérarchie Aplatissement de la structure
Par output	Horizontale forte	Entre départements	Département d'intégration Groupes de projets Mobilisation idéologique

Ces deux tableaux sont très explicites et montrent bien que les jeux des acteurs dans l'organisation occupent une place très importante dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils montrent également que tout est lié en termes de mécanismes de coordination, de formes de départementalisation, de gestion des conflits, de mise en œuvre de règles, etc.

Tout ceci est d'autant mis en évidence lors d'un changement organisationnel, technologique ou social au sein de l'organisation.

A ce sujet, il semble que ces aspects doivent impérativement être pris en considération par les managers, notamment lors de l'implantation de nouvelles technologies affectant ces modes de structuration et de fonctionnement.

2.5. Comment conduire le changement ?

2.5.1. Identification des différentes facettes du changement

Conduire un changement reste un processus incertain et potentiellement conflictuel. Cependant l'analyse de changements dans des organisations très diverses, associée aux avancées théoriques des sciences humaines permet aujourd'hui de rendre possible une modélisation de la conduite de changements dans des organisations.

La psychologie du travail, la psychosociologie, la sociologie des organisations et les sciences de gestion proposent depuis longtemps des théories, des concepts et des notions très utiles pour comprendre, et pour conduire des changements organisationnels. Depuis peu, les sciences de l'information et de la communication proposent une approche communicationnelle qui permet de renouveler et d'enrichir les théories qui guident l'action de terrain. Ces théories permettent ainsi de comprendre le sens que les acteurs attribuent aux changements qui les impliquent.

Par ailleurs, face aux difficultés rencontrées par les changements sociaux, technologiques et organisationnels, les managers s'interrogent sur la manière dont le changement doit être conduit.

Après identification et prise en compte des multiples facettes de l'évolution et des éventuelles résistances des différents acteurs organisationnels, il faut s'interroger sur la démarche la plus appropriée au contexte.

Tout comme le contexte qui peut être différent d'une situation à l'autre, il faut éviter de vouloir mettre tous les acteurs sur le même pied d'égalité face à ce changement. Il faut créer une dynamique visant à faire émerger progressivement la nouvelle organisation sans « brusquer » le processus, tout en prenant en considération les attentes et les besoins des acteurs en présence.

Cette démarche nécessite une implication du plus grand nombre pour que personne ne se sente ni lésé, ni ignoré dans le processus de changement. L'aspect humain pouvant être aussi bien le frein que le moteur du changement.

On a montré précédemment les résistances pouvant exister, mais il ne faut pas oublier qu'un engagement massif des parties prenantes autorisera une mise en place réussie du changement.

A ce propos, Delavallée (2000)¹⁸⁸ précise que les acteurs :

« s'engageront de manière plus importante dans le changement et utiliseront leur pouvoir, lié à leur autonomie accrue dans les configurations organisationnelles actuelles, pour que les enjeux associés à leur situation de travail future se traduisent de la manière la moins défavorable, ou la plus favorable selon les cas, pour eux ».

Le changement ne s'opérera pas indépendamment des acteurs organisationnels. Ce sont eux qui vont permettre sa réalisation, ainsi que son échec ou sa réussite.

La question est alors de savoir quels vont être les acteurs impliqués dans ce changement. Est-ce les dirigeants, les managers, les opérationnels ?

En fait, chacune de ces catégories devra intervenir dans le processus, et la réussite du changement passera par la consultation de l'ensemble des membres de l'organisation.

80 % de la réussite d'un projet ne dépend pas tant de la pertinence du choix des modifications à effectuer que de leur mise en œuvre par les hommes et les femmes impliqués.

Une bonne partie de la réussite repose donc sur la conduite des processus de changement.

Cette conduite des processus de changement repose sur trois phases « universelles » :

- *la phase avant le changement.* Il s'agit là de faire le point sur l'organisation telle qu'elle est avant d'enclencher le processus de changement.
- *la phase au début du changement.* Il s'agit de l'identification de la répartition des forces, c'est-à-dire à la connaissance des différents acteurs (recours à l'analyse stratégique telle qu'elle figure dans les travaux de Crozier et Friedberg (1977)¹⁸⁹, repérages identitaires en référence aux travaux de Sainsaulieu (1977)¹⁹⁰, etc.).
- *la phase au cours du changement.* Il s'agit là de repérer les effets qui s'ajustent eux-mêmes, et quels sont les aspects résiduels sur lesquels une intervention paraît souhaitable.

¹⁸⁸ Delavallée E. (2000), « Construire les démarches participatives de changement », Personnel, n°408, Mars-avril, Pp.50-55.

¹⁸⁹ Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

¹⁹⁰ Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.

2.5.2. Quelques conditions favorables à la réussite d'un changement organisationnel

L'expérience réussie d'introduction de projet de changement managérial et organisationnel dans une organisation suggère que certaines conditions soient réunies comme garantie minimale de cette réussite :

- l'implication de l'initiateur du projet de changement : le principal responsable de l'organisation (quelle que soit la dénomination de sa fonction), doit personnellement s'impliquer, durablement, et le faire savoir. Son entourage immédiat doit être préalablement convaincu et doit s'impliquer aussi. Toute faille dans cette cohésion volontariste du staff de direction sera immédiatement exploitée contre le projet de changement.
- la participation de tous les acteurs impliqués : la démarche de préparation, de mise en place, d'évaluation, de réactualisation doit impliquer si possible la totalité des personnels concernés, ainsi que les partenaires, les clients de l'entreprise. Cette participation peut se concrétiser à divers niveaux : information, proposition, discussion, négociation, décision. Un projet de changement ne peut se réduire ni à un document rédigé par une personne, aussi compétente soit-elle, ni à un ordre, même s'il est donné sous la forme atténuée d'une invitation.
- une organisation communicante : décider d'un projet de changement nécessite la mise en place d'une organisation adhocratique, c'est à dire spécifique à l'introduction d'un changement bien précis, mais aussi à durée limitée au temps de l'introduction et de la consolidation de ce changement concret. Cela pourra s'appeler « groupe de pilotage » du projet de changement. Ce groupe sera différent des groupes déjà existants dans l'organisation. Souvent, ce groupe associera des personnes de statuts hiérarchiques différents, et provenant de services divers. Volontariat, transparence et conviction seront souvent les valeurs qui fonderont le climat relationnel et les résultats de ce groupe. Il définira et/ou mettra en action une stratégie de communication interne à l'organisation. En particulier, il créera ou activera des réseaux, souvent « informels » (non-hiérarchiques). Il pourra créer des médias et des « événements ».
- la clarification des enjeux lors de l'introduction du changement : le processus de changement implique une clarification nécessaire pour la réussite du projet, c'est-à-dire qu'il faut faire le point sur ce qu'il est possible d'imposer aux acteurs en place, mais également de prévenir ou corriger les risques de résistances, d'incompréhension, de difficultés d'adaptation.
- la désimbrication du contexte initial de l'organisation : un projet de changement ne peut être « plaqué » sur une organisation. Il doit impérativement partir de l'existant, c'est à dire des spécificités d'une organisation particulière (sa culture), avec son passé, (événements marquants de la conscience collective), avec son présent (négociations en cours), et avec ses perspectives d'avenir, variant selon la diversité des catégories professionnelles existantes dans cette organisation, mais aussi hors d'elle, dans son environnement. Il est nécessaire d'opérer une dissociation entre ce qui doit rester contrainte et ce qui peut devenir autonomie.

- la gestion des régulations autonomes dans le processus de changement : les régulations autonomes constituent un pilier dans la vie organisationnelle. Lors d'un processus de changement, on observe des résurgences liées aux évolutions de ces régulations entre les acteurs concernés par le changement. Il faut alors à la fois accompagner et soutenir des régulations complémentaires, mais aussi tolérer des régulations parallèles et interpréter les régulations d'opposition.
- le projet de changement n'est pas une procédure mais un processus : un projet de changement ne peut se mettre en place par l'application mécanique d'une procédure. Chaque projet est particulier, et dépendant d'un contexte d'action spécifique. Chaque projet reste largement imprévisible quant aux cheminements qu'il prendra pour s'installer, ou être rejeté. Le temps de la démarche de « construction » progressive du projet de changement est plus important que le temps du projet abouti, quand il sera intégré, qu'il sera devenu « invisible », parce que faisant partie de l'existant, c'est-à-dire dont le bien fondé sera devenu une évidence pour tous.
- le processus de changement est un mode et non pas une mode : le projet de changement doit s'accompagner d'un mode de management, qualifié de « participatif ». Les personnels impliqués par le changement doivent se sentir auteurs de ce changement, c'est-à-dire des partenaires qui ont leur mot à dire car d'eux dépend aussi la réussite de ce changement. La réussite d'un changement est donc la traduction d'un « savoir travailler ensemble », d'un savoir-faire relationnel et managérial. La réussite d'un projet important de changement s'accorde mal avec l'autoritarisme et avec le laxisme. Ces deux façons d'être laissent aux personnels impliqués le choix entre la soumission, l'opposition, le conflit, la démotivation, ou le sabotage. Sans une vision attentive aux rapports humains, le projet sera critiqué comme un gadget coûteux, comme une tentative de manipulation, comme une lubie des dirigeants, comme un coup de force, comme une menace pour l'emploi et les avantages acquis, comme une injustice, comme une marque d'incompétence, etc., toutes attitudes défavorables à la réussite du changement.
- le projet doit avoir une fin et des moyens : le projet de changement doit proposer une fin (un sens, une visée, une ambition, un défi, etc.) à la fois ambitieuse et réaliste pour tous. Il doit aussi être accompagné de moyens : personnes, temps, budget, matériel, etc. Souvent, l'initiation d'un changement débute par la formation du personnel de direction et des principaux responsables hiérarchiques, en particulier au management participatif, à la qualité, à la nouvelle technique que l'on veut adopter, à la nouvelle organisation que l'on souhaite réaliser. Un autre moyen essentiel est la constitution du « groupe de pilotage » du changement, groupe qui se verra doté de moyens (temps, informations privilégiées, matériel, financement, etc.). Il est devenu fréquent que les organisations fassent appel à un consultant extérieur, pour les conseiller et les accompagner dans la mise en œuvre du changement.

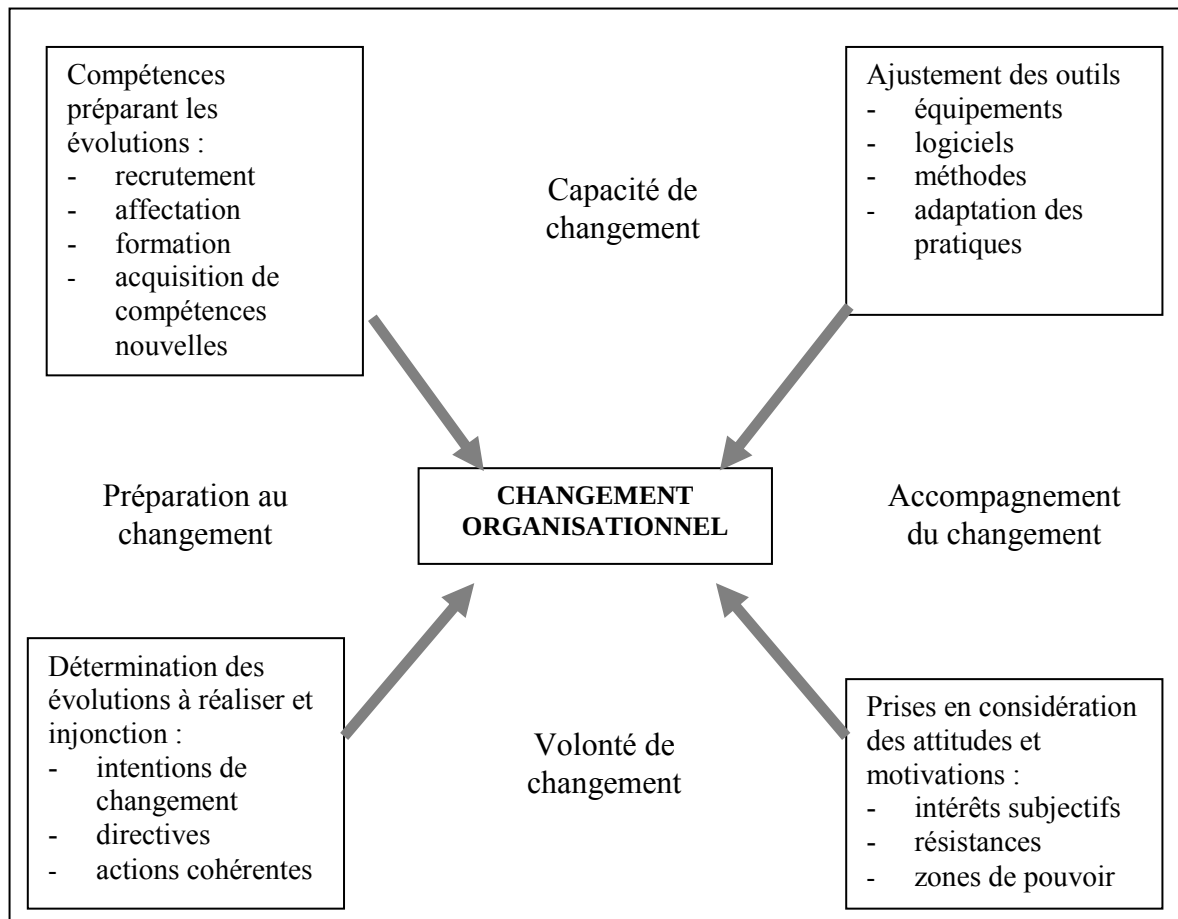
2.4.2. Une multiplicité d'actions à mener

Le processus de changement est forcément lourd et délicat, à la fois pour l'organisation et pour les membres qui la composent.

Il convient par conséquent d'identifier toutes les répercussions possibles de ce changement, et la démarche doit être adaptée au contexte organisationnel. Il n'y a pas d'intervention universelle envisageable.

On peut faire un inventaire des conditions de réalisation d'un changement organisationnel.¹⁹¹

Figure 32. Inventaire des conditions de réalisation d'un changement organisationnel



CONCLUSION

Lorsque le changement est annoncé, il n'est qu'une idée, une perspective, mais pas vraiment une réalité. Cette idée de changement va être interprétée, individuellement et collectivement, à partir de « l'univers de pertinence » actuel des acteurs. C'est-à-dire, que la perception que peuvent avoir les acteurs de ce changement peut avoir une forte influence sur l'aboutissement de celui-ci au sein de l'organisation.

Les individus étant par nature plus enclins à la recherche de stabilité qu'aux bouleversements, ils se trouveront la plupart du temps perturbés par l'annonce de ce changement, autant que par sa mise en œuvre effective, dans le sens où tout changement organisationnel implique une remise en cause plus ou moins importante des réalités existantes pour les acteurs organisationnels. Ceci ne signifie pas pour autant que les acteurs vont systématiquement réagir de manière négative face à ce changement. Toujours est-il, que les régulations entre les

¹⁹¹ Figure adaptée de notes de cours présentées sur le site internet du CNAM.

membres de l'organisation vont être remises en cause. Les règles du jeu vont être repensées de telle sorte que chaque acteur va essayer de tirer profit au maximum de cette nouvelle situation.

Conséquemment, en parallèle des mouvements de la structure formelle, vont s'opérer des transformations de la structure informelle, qui peuvent influencer encore plus fortement l'aboutissement du processus de changement. C'est pourquoi, il convient d'impliquer un maximum d'acteurs dans ce processus, mais aussi d'y associer, en les sensibilisant, les responsables opérationnels. A ce niveau, la FRH se doit de s'impliquer fortement. Cette implication va nécessiter de repenser son rôle et ses missions au sein de l'organisation, puisque ce que l'on attend d'elle évolue.

SECTION 3. VERS UN MODÈLE D'ANALYSE

3.1. Construction d'un modèle d'analyse tridimensionnel

Pour identifier la place et le rôle de la FRH dans les nouvelles organisations, un modèle d'analyse identique à celui utilisé pour l'analyse organisationnelle dans son ensemble sera nécessaire.

La FRH est considérée comme un sous-système du système organisationnel global avec tout ce que cela recouvre de paradoxal et d'ambiguë, dans le sens où la FRH fonctionne en marge de l'activité organisationnelle et évolue en logique de compromis.

La compréhension de l'approche organisationnelle peut être effectuée par l'analyse de la configuration et du positionnement de l'organisation qui sont les deux contraintes à sa structuration.

Mintzberg de son côté nous éclaire sur la manière dont les entreprises s'organisent et Porter, quant à lui, évalue l'organisation au regard de son positionnement stratégique.

Au niveau de la FRH, ce modèle précédemment utilisé dans l'approche organisationnelle, va être mis en œuvre en tant que grille de lecture pour interpréter la FRH.

En d'autres termes, la compréhension de cette fonction spécifique dans l'environnement organisationnel passera par l'observation de sa configuration interne (acteurs en présence, modèle de coordination, etc.) aussi bien que par son positionnement dans cet environnement organisationnel (domaine d'activité stratégique, compétences clés, contribution à la création de valeur, etc.), et que par son contenu (ses rôles et missions dans le contexte d'action).

Le but est de comprendre comment par rapport à un même modèle référent, il est possible de comprendre à la fois l'ensemble et les sous-ensembles, avec la perspective plus spécifique de regarder en quoi un sous-ensemble fonctionnel dans un modèle de « positionnement – configuration – contenu » intervient dans les évolutions organisationnelles liées plus particulièrement à l'introduction des NTIC.

La vision clarifiée de ce sous-ensemble fonctionnel autorisera l'émergence de certaines conclusions tout en sachant que certaines précautions sont à prendre relativement au discours organisationnel. Il faudra ainsi distinguer dans les témoignages et les observations les arguments relevant de logiques fondamentales et ceux correspondant davantage à des « déguisements » qui permettent dans le jeu organisationnel de donner de la légitimité à certaines actions.

Il faudra également bien distinguer, en plus du positionnement, de la configuration et du contenu de la fonction, la temporalité de l'intervention de la FRH dans le processus de changement.

L'embrayage temporel entre fonction et organisation varie selon le contexte et la situation à laquelle doit faire face l'entreprise à des moments spécifiques. Le degré d'intégration n'est parfois que partiel.

Il apparaît effectivement que son intervention n'est parfois effective qu'a posteriori, c'est-à-dire que la volonté de la direction est de faire intervenir la FRH uniquement une fois le changement mis en place. Dans d'autres circonstances et dans des contextes différents, la fonction est davantage associée au processus, elle y occupe une place moins « accessoire », davantage centrale, même si les décisions ne lui incombent pas.

Il est par ailleurs relativement rare de trouver une GRH aux premières lignes du processus de changement.

D'autre part, la FRH s'articule autour de « *va-et-vient* » permanents entre implicite et explicite, l'activé et le désactivé, c'est-à-dire entre des potentiels mis en œuvre ou pas.

Ceci fait clairement apparaître qu'il ne faut pas concevoir la FRH, ni son imbrication avec l'organisation, comme un ensemble de continuités des activités, ni même comme une configuration figée. La configuration s'adapte par rapport à un contexte spécifique.

Le modèle d'analyse s'articulera autour de trois axes majeurs complétés d'une dimension temporelle :

- le positionnement ;
- la configuration ;
- le contenu ;
- « l'embrayage » (temporel) ou l'imbrication entre système et sous-système.

Les trois axes principaux seront utilisés pour la compréhension de l'organisation et de la fonction, alors que le dernier, autorisera un lien entre les deux en indiquant à quel moment du processus de changement, système et sous-système s'imbriquent, ceci étant également en correspondance avec la partie faisant apparaître une recherche de cohérence entre FRH et organisation.

A ce niveau, en ce qui concerne la FRH, l'analyse de la configuration est calquée sur le modèle de Mintzberg et n'a rien de novateur à proprement parler. En revanche, concernant le positionnement de la fonction, il y a volonté de faire apparaître les produits et les services mis sur le marché par la FRH et avec quelle valeur stratégique pour le reste de l'organisation. La fonction doit montrer que ses produits et services sont nécessaires et qu'elle peut les fournir avec le meilleur rapport coût – qualité. Il y a en réalité, relativement à ce que propose la fonction, une utilité fondamentale et une utilité relative.

Le contenu de la fonction fait apparaître ce qu'elle doit prendre en charge dans l'organisation pour remplir au mieux le rôle qui lui est attribué.

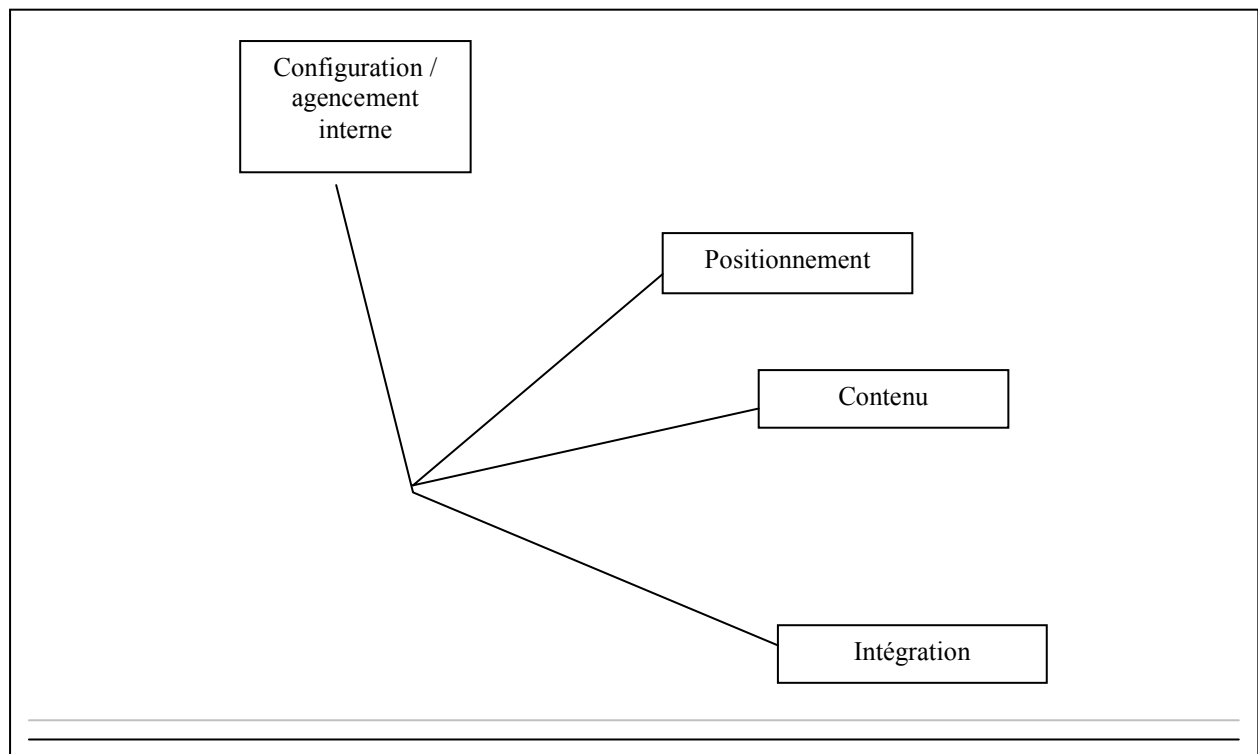
La configuration interne de la fonction ne sera pas stable en permanence ; il y aura des moments de remise en cause de la structure, du fonctionnement, des objectifs, des rôles, des missions à prendre en charge. Il en est de même pour le positionnement, dans le sens où

l'environnement interne de l'organisation est par définition mouvant, le positionnement se renégociera constamment.

Son contenu, sera affecté par ces mouvements, qui font que les problématiques d'action et les missions de la fonction évoluent par rapport aux besoins de l'entreprise, et ce qu'il est exigé de la fonction dans ce contexte organisationnel.

Le modèle indiquant les contraintes à la structuration de la FRH dans l'organisation peut être représenté dans la figure suivante :

Figure 33. Modèle des contraintes à la structuration d'un sous-ensemble fonctionnel



Notre modèle, en autorisant une meilleure compréhension d'une intervention satisfaisante de la FRH pourra servir de réflexion aux praticiens (professionnels des ressources humaines), entendons par là, l'ensemble des acteurs ayant à assumer un ou plusieurs rôles assignés à la fonction.

La position actuelle dans laquelle se trouve cette fonction demande aux acteurs de pouvoir justifier son existence dans un contexte turbulent. Cette notion de nouveaux rôles au sein de la fonction est somme toute relative, dans le sens où beaucoup d'académiciens ont tenté de mettre en lumière certaines tendances observables, mais elles ne sont pas systématiquement révolutionnaires, et il s'agit parfois tout simplement de permettre un alignement relatif à des évolutions organisationnelles ou technologiques en cours, sans qu'il soit nécessaire de repenser le rôle de la FRH pour répondre à ces nouveaux besoins.

3.2. La configuration de la FRH

La définition fournie par Boyer et Equilbey (1999, p.187)¹⁹² fait apparaître que :

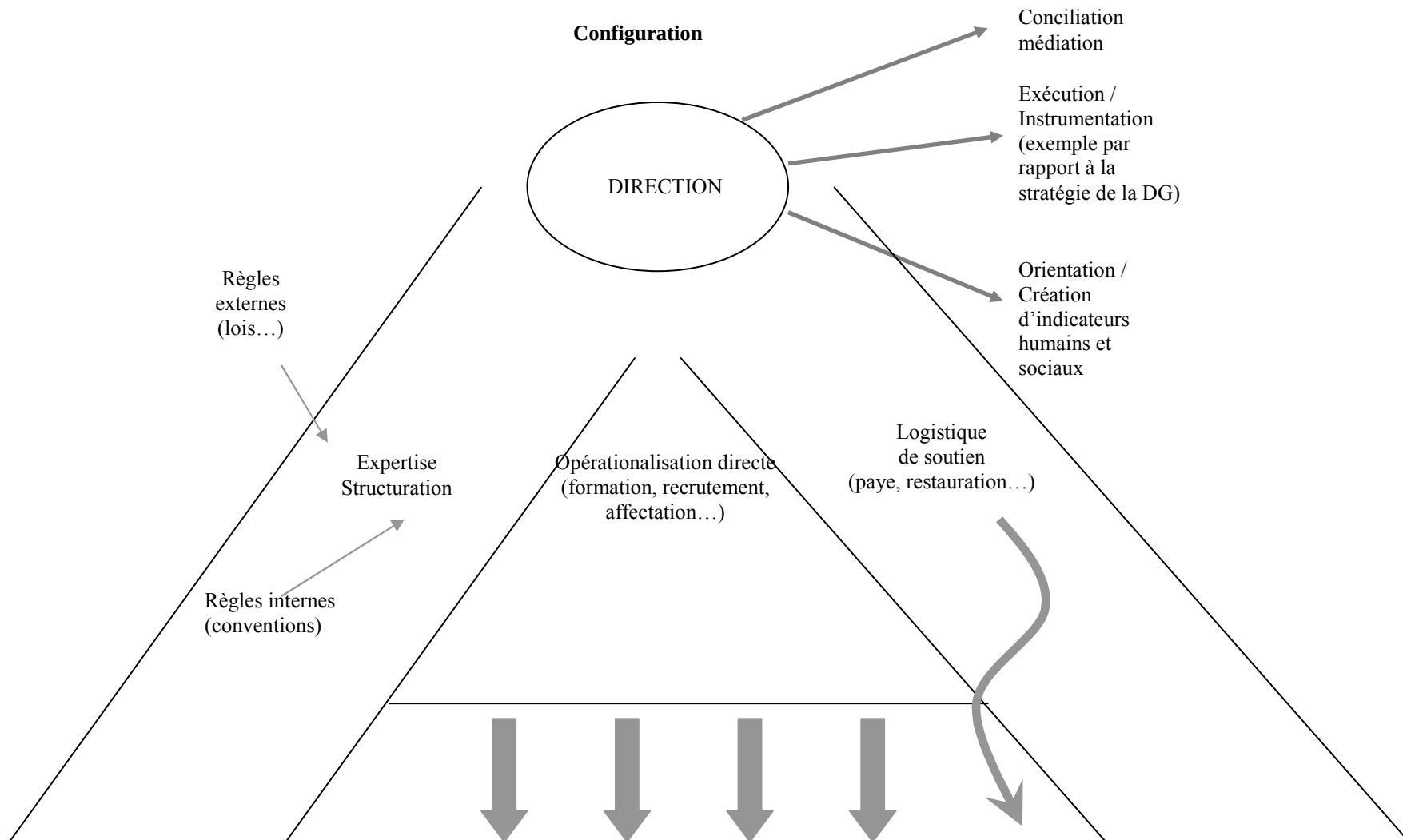
« La structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. C'est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres. [...] la notion de structure peut se définir comme l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. C'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour, ensuite, assurer la coordination entre ces tâches ».

La configuration structurelle, dans ce cas, est appliquée à l'organisation mais peut tout à fait être transposée à la FRH. Et c'est exactement ce que nous souhaitons parvenir à faire dans le courant de cette recherche, et la mise en œuvre de notre cadre d'analyse propre à la problématique posée.

Les caractéristiques affectant cette configuration peuvent être schématisées de différentes manières, tels que c'est le cas pour l'organisation. La figure suivante en constitue une représentation :

¹⁹² Boyer L., Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Editions d'organisation.

Figure 34. Caractéristiques de la configuration de la FRH

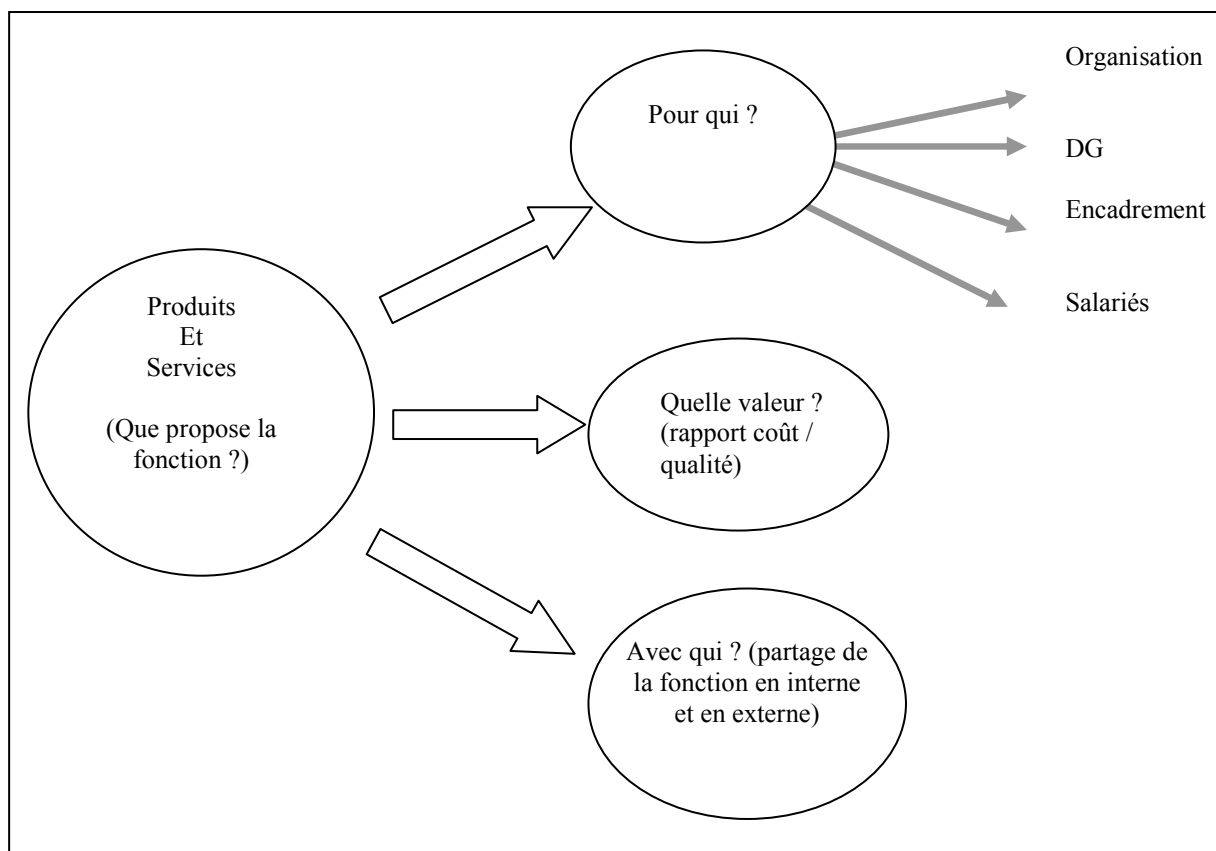


3.3. Le positionnement de la FRH

Dans l'optique actuelle du renouvellement de la FRH dans l'entreprise, la DRH s'interroge sur l'avenir de sa fonction et son utilité pour l'organisation et les membres qui la composent. Au regard des produits et services qu'elle propose à ses clients internes, certains questionnements apparaissent pour juger de la pertinence et de l'efficacité de la fonction dans l'organisation.

Le schéma suivant fait apparaître les différentes interrogations qui vont permettre à la FRH d'envisager un positionnement spécifique au regard des réponses apportées ou à apporter en fonction des besoins de l'organisation.

Figure 35. Caractéristiques de positionnement de la FRH



La réponse à ces différentes questions va obligatoirement guider la FRH dans son positionnement au sein de l'organisation. Par exemple, selon les buts assignés, elle sera plus ou moins proche de la DG et aura une participation plus ou moins active dans le processus de décision. De même, selon les services qu'elle aura à rendre dans la structure pour les différents interlocuteurs, et selon le degré de création de valeur exigé, elle optera pour une prise en charge des missions en interne ou au contraire pour le recours à un soutien émanant de partenaires extérieurs pour certaines activités.

3.4. Le contenu de la FRH

Le contenu de la FRH comprend les missions qui lui sont confiées dans la sphère organisationnelle et les raisons pour lesquelles les acteurs de la fonction font de la GRH dans l'entreprise.

La typologie de ces missions par rapport à ce qu'il est attendu de cette fonction relativement aux enjeux organisationnels, est identifiée dans le précédent chapitre, c'est pourquoi nous ne la reprendrons pas ici.

Cependant, il faut bien admettre que le contenu de la fonction est soumis à de profonds changements. Des remises en cause perpétuelles sont observées au sein de cette fonction. Il n'y a qu'à se tourner vers les évolutions de ses différentes missions dans le temps. Chaque décennie connaît une FRH avec des objectifs repensés, renouvelés et enrichis.

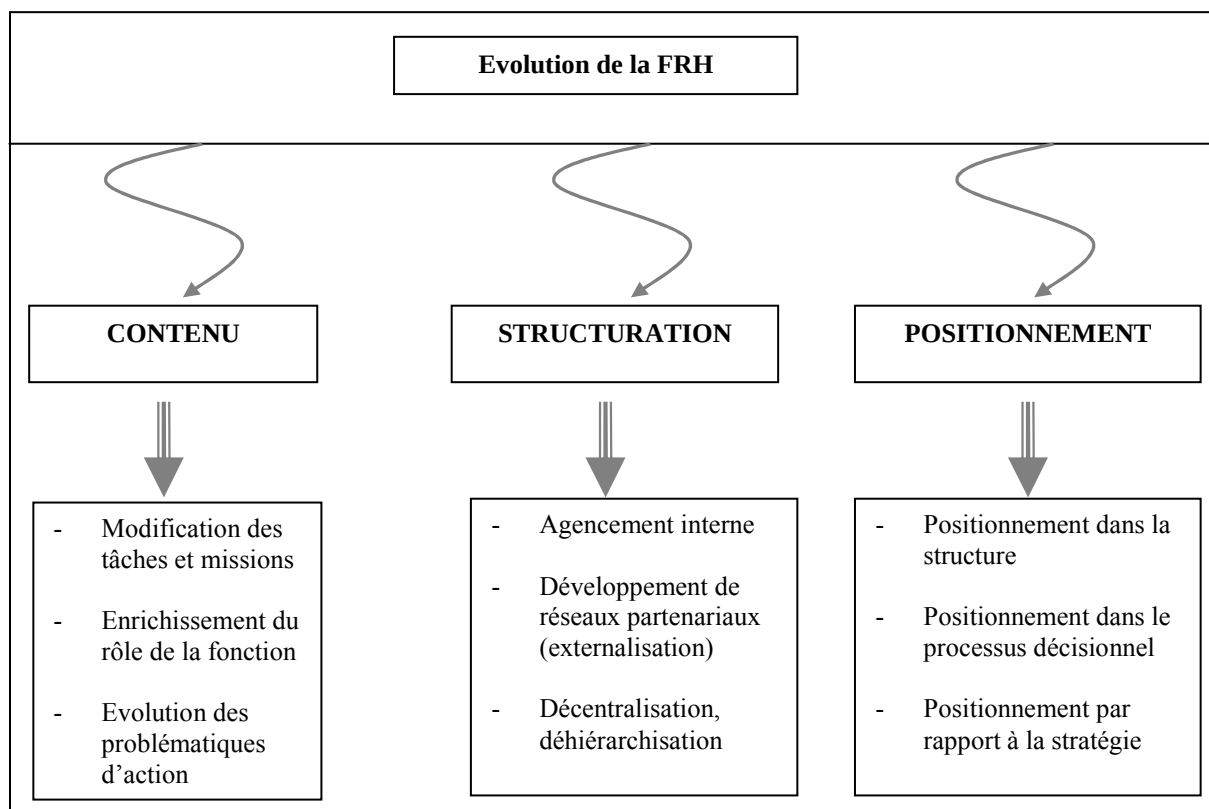
3.5. Représentation du modèle d'analyse

Les précisions apportées précédemment font clairement apparaître notre volonté de comprendre en quoi évolue la FRH dans l'entreprise.

Pour nous, trois axes sont privilégiés, en termes de positionnement, de configuration et de contenu de la fonction.

Ces recherches de transformation peuvent être décrites grâce à la figure suivante qui retranscrit ces pistes de réflexion :

Figure 36. Modèle d'évolution de la FRH



CONCLUSION

Les organisations sont soumises depuis plus d'une dizaine d'années à des transformations profondes, en partie liées à l'implantation massive de nouvelles technologies. Ces transformations touchent l'ensemble des entités qui la composent, et chacune d'entre elles connaît des bouleversements de différentes amplitudes.

La FRH, fonction phare de l'entreprise, dans le sens où le capital humain constitue la ressource sans laquelle l'entreprise ne peut fonctionner, est au cœur de ces évolutions. Ceci, ne peut être autrement puisque la fonction ne peut rester figée dans une organisation mouvante. De même, dans la perspective où est envisagée une co-construction entre ces deux dimensions, il ne peut en être autrement. Elles s'influencent l'une et l'autre dans le but de fonctionner de manière satisfaisante et d'aboutir à un construit cohérent et efficace.

L'imbrication entre organisation et fonction est, par conséquent, inévitable dans toute entreprise.

Par ailleurs, les transformations que connaît la FRH sont très marquées en termes de contenu, de structuration et de positionnement. Et il est à noter que ces trois variables sont fortement liées les unes aux autres. La modification du contenu de la fonction, c'est à dire des missions qu'elle se doit de prendre en charge dans l'entreprise, aura inéluctablement des effets sur la façon dont elle va se construire (se déconstruire et reconstruire, selon les phases de changement), mais aussi sur son positionnement (plus ou moins proche de la DG ou plutôt des salariés ; activités conservées en interne ou externalisées, etc.).

Ainsi, la modification d'une seule de ces variables va entraîner des changements sur les autres.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

L'objet du présent chapitre était de proposer un modèle d'analyse nous permettant de faire émerger des pistes de recherche à explorer dans la réalité organisationnelle.

Pour cela, il a été nécessaire de recenser plusieurs modèles proposés dans la littérature, sans pour autant les inventorier de manière extrêmement précise, de façon à identifier les caractéristiques déterminantes prises en considération par différents auteurs.

La seconde phase a été de décrire avec beaucoup plus de précision, les évolutions de la fonction ressources humaines. Evolutions en termes de décentralisation, déhiérarchisation, d'externalisation de certaines activités, mais aussi évolution en termes de rôles et missions au sein de l'organisation, ainsi qu'en ce qui concerne la place qu'elle peut occuper dans l'entreprise. A savoir a-t-elle ou non plus de poids dans le processus décisionnel de l'entreprise ? Les rôles et missions qui lui sont attribués lui permettent-ils de se rapprocher davantage de la DG, ou au contraire, se doit-elle d'occuper une place au plus près du terrain ? Tous ces questionnements, font comprendre à quel point cette fonction se trouve confrontée à des évolutions qu'il est parfois difficile de mettre en place, mais aussi de faire accepter dans l'organisation.

Le passage par ces diverses problématiques a permis de construire un modèle d'analyse fondé sur les trois axes fondamentaux que sont le contenu, la structuration et le positionnement de la FRH, et qui va servir de trame pour les investigations de terrain. Ainsi, des conclusions vont émerger de ce modèle et permettre par là même d'approfondir la compréhension des phénomènes en cours.

Cependant, il est impératif, avant de décrire les résultats de terrain relatifs à l'observation des faits dans les entreprises, de détailler notre méthodologie de recherche. C'est l'objet de la partie qui va suivre.

DEUXIÈME PARTIE

Référentiels théoriques et méthodologiques

**CHAPITRE 1 – Une lecture théorique à plusieurs
niveaux**

CHAPITRE 2 – Méthodologie de l'étude

CHAPITRE 3 – L'approche du terrain

CHAPITRE 1. UNE LECTURE THÉORIQUE À PLUSIEURS NIVEAUX

La fonction ressources humaines qui constitue le pilier central de notre recherche connaît des transformations majeures, à la fois dans les missions qu'elle doit assurer dans l'entreprise, mais également dans son positionnement et sa structuration. Pour autant, apparaît dans la littérature une réelle scission sur ce que représente la FRH, et ce qu'elle devient concrètement.

Ces divergences d'opinions relativement à cette problématique nécessite la mise en œuvre et l'utilisation d'un cadre d'analyse prenant en considération plusieurs facettes du phénomène, c'est pourquoi nous avons privilégié un cadre d'analyse multidimensionnel.

On ne peut effectivement se résoudre à un recours à une vision unidimensionnelle qui ne permettrait pas un degré de scientificité suffisant et ne refléterait que partiellement l'analyse menée sur les transformations organisationnelles et les évolutions de la FRH, principalement dans la perspective de l'introduction et du développement des NTIC dans l'entreprise.

Nos considérations s'appuient sur le fait que les organisations, leur structuration, leur fonctionnement et leurs évolutions sont bien trop complexes pour parvenir à une compréhension pertinente par un champ d'analyse trop étroit.

Les organisations sont des systèmes sociaux complexes, où jeux cognitifs, contexte politique, enjeux stratégiques individuels et collectifs, systèmes de significations et de valeurs... ne font qu'en accentuer la complexité. Elles sont un lieu de confrontation entre les préférences et les intérêts divergents dont la résolution dépend du rapport de force entre les parties en présence.

Par ailleurs, l'un des aspects sur lequel se focalise notre recherche étant la structuration, des organisations ou des fonctions qui la composent, il est à noter que nous ne considérons pas la structuration comme étant le résultat d'un seul processus. La structure formelle de l'organisation n'est que la partie apparente d'un tout structurel où les règles informelles contribuent tout autant à orienter l'action des acteurs. Conséquemment, une place importante est accordée aux acteurs dans notre recherche. Et il nous est clairement apparu qu'il est impossible de produire des cohérences ou des optimisations forcées, ce qui nous amène à conclure que les managers se doivent de parvenir à satisfaire des exigences contradictoires. Missions incombant, le plus naturellement aux managers des ressources humaines.

De même, nos approches théoriques et empiriques, ont mis en évidence la nécessaire prise en compte des particularités de chaque situation organisationnelle dans la construction des modèles adaptés à leur complexité.

Relativement à ce contexte spécifique dans lequel évolue l'acteur organisationnel, il apparaît clairement qu'en matière de changement, une participation active des différents membres au processus de décision ainsi qu'un engagement de leur part dans les objectifs de l'organisation est indispensable.

SECTION 1. UNE LECTURE TRIPTYQUE

1.1. Construction du cadre théorique

« Parmi les fonctions de l'entreprise, la fonction RH compte parmi celles qui donnent lieu à de fréquentes controverses. En effet, un simple regard sur les déclarations des professionnels et des observateurs spécialisés fait apparaître l'existence de deux grands discours opposés. Pour les uns, la fonction RH est une fonction toujours plus stratégique, privilégiant l'innovation et investissant sur un pilotage à moyen terme ; la gestion administrative étant de plus en plus externalisée, cette fonction serait tirée vers le haut et assurerait avant tout des tâches prospectives, comme la gestion des connaissances ou le management du changement. Pour d'autres à l'inverse, les directeurs des ressources humaines seraient encore confinés à un simple rôle de gestionnaire, et la mutation stratégique qui leur est souvent associée dans les discours ne concernerait de fait que quelques individus... ».

Telle est la vision de Defelix (1999)¹⁹³, qui insiste sur une scission des positionnements dans la littérature, en faisant apparaître une opposition entre deux grands courants de pensée, où chacun défend une position singulière de la fonction RH.

Le premier élabore un inventaire de ce que représente la fonction ressources humaines. On y trouve, les chercheurs plaçant :

- la fonction RH en tant qu'entité distincte et organisée, soumise à décentralisation, déhiérarchisation, externalisation, voire même reengineering ;
- la fonction RH en tant qu'acteur organisationnel, en coopération ou en conflit avec d'autres ;
- la fonction RH dans son positionnement par rapport à la stratégie de l'entreprise ;
- la fonction RH dans son positionnement vis-à-vis des aspects financiers et économiques ;
- la fonction RH comme matrice d'une stratégie sociale ou d'un modèle de gestion des hommes.

Le second tente de discerner les tendances d'évolutions possibles de la fonction. Certains lui accordent un rôle de « Champion », d'autres un rôle de stratège, voire même d'acteur et d'accompagnateur du changement.

Toutes ces tendances font apparaître un intérêt grandissant (en terme de recherche scientifique) pour l'une des fonctions centrales de l'entreprise.

Cependant, il ne semble pas possible d'envisager une revalorisation stratégique de la fonction, ou un éclatement de celle-ci, isolément de son contexte. Qu'il soit interne ou externe, le contexte occupe une place telle, qu'il faut analyser le contenu de la fonction et son évolution en prise avec ce contexte spécifique.

¹⁹³ Defelix C. (1999), « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines ». *Note de recherche ESA / CERAG*. Université Pierre Mendès France, Grenoble, Décembre.

A cet égard, l'approche contextualiste semble se soucier de cette prise en compte au cas par cas, et permet une meilleure compréhension des transformations de la fonction RH, au même titre que celle des transformations de l'organisation.

Cette approche, pour refléter davantage de réalisme et prendre en considération des facteurs complémentaires, peut être complétée et affinée par la prise en compte de la place importante des acteurs.

Cette vision ne nous permet pas de nous cloisonner à un modèle d'analyse unidimensionnel, mais plutôt d'opter pour un modèle multidimensionnel qui favorisera une représentation complète et cohérente, en ayant recours à la fois à des théories de l'entreprise et à des théories des composantes. Ceci en gardant à l'esprit que notre objectif est de comprendre la place qu'occupe réellement la fonction RH, son contenu, sa structure et ses évolutions ; évolutions au sein de l'organisation et évolutions en tant qu'entité distincte (soit, en tant qu'organisation en tant que telle).

En effet, ses rapports avec l'organisation dans son ensemble et avec l'extérieur, vont influencer sur sa manière de faire et donc sur son efficacité.

Le cadre théorique référent fait appel à plusieurs courants de pensée. Au regard de nos exigences, nous nous sommes positionnés sur des cadres théoriques complémentaires. En restant attachés à un principe global gestaltiste (systémique), qui permet de concevoir l'entreprise comme la configuration complexe d'un ensemble de composants (stratégies, structures, systèmes de contrôle, technologies, cultures, etc.) dont l'évolution est multiforme et composite (il y a une dynamique d'ensemble avec des cohérences et des contradictions), nous accorderons une place majeure à un modèle prenant à la fois en compte le contextualisme et le constructivisme. Ces courants seront tout de même enrichis par la prise en compte d'éléments théoriques supplémentaires qui feront l'objet de la section suivante.

Auparavant, la définition de ce que chaque cadre représente doit être établie, pour pouvoir, dans un second temps spécifier l'intérêt de chacun pour notre recherche.

1.2. Le gestaltisme (systémisme)¹⁹⁴

La *Gestalt Theorie*, développée par Köhler, Koffka, Wertheimer et Lewin met l'accent sur la notion de structure et démontre que les relations qui unissent les parties pour former un tout ont autant d'importance sur le comportement du tout que leur composition. Le tout est plus important que la somme des parties. Il dépend à la fois des parties et de l'ensemble des relations qui les ordonnent. Et c'est cette réunion de l'ensemble des parties et de la structure qui porte le nom de *Gestalt*.(Lussato, 1992)¹⁹⁵

Ce courant est plus fréquemment désigné dans la littérature par le terme d'approche systémique, approche précisant et affinant certains concepts de ce que nous appelons gestaltisme. Cette dynamique est issue de ce que J.W. Forrester (1958) a baptisé, à la fin des

¹⁹⁴ L'analyse présentée ici, s'inspire des travaux de chercheurs tels que Mèlèse, Muchielli, Dortier, Lussato et Paulré.

¹⁹⁵ Lussato B. (1992), *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod, p.79.

années cinquante, la dynamique industrielle et qu'il a présenté dans la Harvard Business Review¹⁹⁶.

Ce faisant, il a introduit une perspective nouvelle dans les sciences de gestion en proposant d'adopter une vision cybernétique et de s'appuyer sur la théorie du contrôle pour étudier les problèmes de gestion.

L'approche des systèmes de gestion se fondait essentiellement sur une étude des modes de coordination entre les parties composant le système étudié. La dynamique industrielle des années cinquante s'inscrivait alors dans la perspective d'un management scientifique et d'une analyse positive des situations de gestion (Paulré, 1998)¹⁹⁷.

Belanger (1993)¹⁹⁸ s'est également beaucoup intéressé à l'approche systémique, et précise que :

« la notion de système se définit comme une entité composée de parties différentes et interdépendantes, chacune contribuant à l'équilibre du système. Puisque l'entreprise est une réalité dynamique, il est préférable de retenir une définition plus dynamique, à savoir une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés. »

Le concept de système peut s'appliquer aux différents éléments d'une entité systémique comme l'entend Bélanger. Cette notion a été utilisée par de nombreux auteurs qui ont tenté de regrouper en un tout cohérent les événements externes et internes qui influent sur l'évolution de la GRH.

Bélanger estime que cette notion a été déterminante pour développer une vision globale de cette fonction (vision systémique des tâches, de l'environnement, etc.).

1.2.1. Vision systémique des tâches

Cette vision systémique amène Bélanger à regrouper les tâches en quatre grandes catégories : la planification, l'acquisition, le développement, la conservation des ressources. Par ailleurs, il souligne que d'autres activités s'ajoutent sans être sous l'une ou l'autre de ces rubriques : cercle de qualité, projet partagé, etc.

De son côté, toujours dans une optique systémique, Foucher (1993)¹⁹⁹ regroupe les services en « cinq ensembles d'actions plus ou moins intégrés : l'encadrement, la dotation et le développement, l'appui, l'organisation du travail et les relations du travail ».

¹⁹⁶ Forrester JW. (1958), « Industrial dynamics : a major breakthrough for decision makers », *Harvard Business Review*, 36, n°4, july – august, Pp.37-66.

¹⁹⁷ Paulré B. (1998), « La dynamique des systèmes quarante ans après », introduction à Thiel D. (eds), *La dynamique des systèmes. Complexité et chaos*, Editions Hermès, Pp.15-24.

¹⁹⁸ Bélanger L. (1993), « La nature de l'évolution des la gestion des ressources humaines », in Petit A., et alii., *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville P.Q., Gaétan Morin éditeur, p.17.

¹⁹⁹ Foucher R. (1993), « Les directions des ressources humaines », in Petit A., et alii., *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville P.Q., Gaétan Morin éditeur, Pp.76-88.

1.2.2. Vision systémique de l'environnement

Guerin et Wils (1992)²⁰⁰ dégagent quelques modèles qui s'alimentent à cette volonté de décrire la fonction ressources humaines comme une entité qui interagit avec son environnement dans le cadre d'une vision systémique. Pour ces auteurs :

« l'insistance à décrire la fonction ressources humaines comme une entité interagissant avec son environnement et alignée sur des objectifs sous-tend une vision systémique de la gestion des ressources humaines. Cette approche est particulièrement utile lorsque l'ensemble que l'on veut représenter est non seulement en rapport réciproque avec son environnement (ces échanges lui assurant une certaine autonomie), mais aussi formé de sous-systèmes en interaction (ces interdépendances lui assurant une certaine cohérence) et subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps (tout en conservant une certaine permanence). »

En sciences humaines, l'approche systémique est un outil d'observation, une grille de lecture et éventuellement un instrument d'aide à l'intervention du fait de sa pertinence descriptive. Elle cherche à souligner la diversité et l'imbrication des causalités intervenant dans un phénomène donné.

L'analyse systémique est présentée par De Rosnay (1975)²⁰¹ comme un outil de pensée symbolisé par le concept du macroscope, qui permet d'articuler les logiques en œuvre. A ce titre, elle n'est pas exclusive d'autres grilles de lecture des organisations²⁰², comme par exemple l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg), l'analyse en termes de culture et d'identité (Sainsaulieu, Hofstede, d'Iribarne), ou l'approche socio-analytique (Enriquez, Aubert). De Rosnay (1975) qualifie lui aussi l'approche systémique comme une approche transdisciplinaire qu'il convient de considérer comme :

« Une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action. A la différence de l'approche analytique, l'approche systémique englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances ».

L'approche systémique doit permettre de comprendre l'organisation comme un système complexe. Cette organisation peut être définie dans une perspective systémique en référence à cinq concepts : l'interaction, la frontière, la causalité circulaire, le fonctionnement homéostatique, la dualité (le paradoxe).

²⁰⁰ Guérin G., Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les presses universitaires de Montréal.

²⁰¹ Rosnay J. de (1975), *Le macroscope. Vers une vision globale*. Editions du Seuil, Paris.

²⁰² C'est ce que développe Dortier J.F. (2000), « L'approche systémique des organisations », in *Les organisations. Etat des savoirs*, sous la direction de Cabin P. Editions Sciences Humaines, Pp.101-105.

1.2.3. Le concept d'interaction

Dans cette perspective, les phénomènes isolés n'existent pas, les éléments du système doivent être considérés dans leurs interactions les uns avec les autres. Ainsi, la fonction contrôle de gestion au sein du système organisationnel ne peut être analysée que par les interactions entre les différents acteurs de l'organisation, opérationnels, fonctionnels et hiérarchiques.

Ces interactions recouvrent des réalités diverses (qui peuvent être assimilées aux modes de coordination identifiés par Mintzberg ; mais pas seulement, car ces interactions sont plus ou moins formelles et directement en rapport avec l'activité professionnelle immédiate ou pas. Quoique ces modes de coordination couvrent assez bien la variété.

Par interaction, il ne s'agit pas d'évoquer les simples interdépendances inhérentes à l'action collective. Le concept d'interdépendance renvoie à une représentation biologique de l'organisation et non à celle d'un système social.

« Il y a interaction entre deux acteurs lorsqu'ils sont ou se sentent liés par des fonctions complémentaires. Il (n')y a (qu') interdépendance de ces acteurs à l'intérieur d'un contexte global. » (Bernoux P.,1985)²⁰³.

L'interaction est une relation sociale volontaire fondée sur la communication entre des acteurs, interdépendants ou pas dans leurs activités. Elle peut éventuellement être interrompue. Le fait d'appartenir à l'organisation et de dépendre les uns des autres (interdépendance) n'induit pas forcément des phénomènes d'interaction et de coordination prédéterminés. Ceux-ci sont des constructions sociales non totalement prédictibles, parce qu'il existe toujours des zones d'incertitude et une certaine liberté pour les acteurs du système.

1.2.4. Le concept de frontière

Le concept de frontière permet de délimiter une totalité. L'organisation ne peut être comprise qu'en identifiant un contexte et des limites au niveau desquelles se situent les interactions.

Le concept de frontière renvoie à l'idée des relations qu'entretient le système avec son environnement et par conséquent au processus de définition de la stratégie.

Le système global analysé peut être considéré comme une interface entre des conditions environnementales externes et les sous-systèmes internes. Les finalités et les buts du système s'expriment à travers les échanges de celui-ci avec ses environnements internes et externes. Le comportement et l'évolution du système dépendent fortement et s'expliquent en grande partie par le comportement et l'évolution de l'environnement et des sous-systèmes (Simon, 1974²⁰⁴). Et à Mèlèse²⁰⁵ de préciser que :

« tout processus d'analyse doit cheminer entre les niveaux, faire des allers et retours, pour éclairer le global par le particulier et inversement. »

²⁰³ Bernoux, P. (1985), *La sociologie des organisations*, Seuil, p.148.

²⁰⁴ Simon H.A. (1974), *La science et les systèmes*, Editions Epi, cité par Mèlèse.

²⁰⁵ Mèlèse J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Les éditions d'organisation, (reed 1990), p.65.

Il convient alors de souligner que la frontière peut se situer à différents endroits en fonction des niveaux d'analyse pris en considération.

1.2.5. Le concept de causalité circulaire

De manière générale, cette approche envisage que les phénomènes sont pris dans des relations circulaires d'actions et de rétroactions. Ce processus récursif de construction du système permet d'envisager l'organisation dans une perspective dynamique.

En remontant dans le temps, c'est lors d'une rencontre en mai 1942, à New York, qu'Arturo Rosenblueth présente le fruit de discussions avec Wiener et Bigelow et qu'il soumet l'idée selon laquelle les actions sont guidées par des buts et remplace la relation traditionnelle de cause à effet par une causalité circulaire demandant une rétroaction négative. Ce nouveau paradigme sera critiqué par plusieurs membres du groupe, notamment le concept de but. La définition était vague, opérationnellement non significative, mais néanmoins utile.

En 1946, les conférences reprennent entre sociologues et behavioristes poursuivant les idées de Rosenblueth²⁰⁶ et un nom est donné à la nouvelle discipline et au groupe : la cybernétique.

Les discussions se poursuivent donc sur le thème de la causalité circulaire. Wiener suggère des formulations plus grandes en complexité et en subtilité que les théories causales traditionnelles, tout en reconnaissant la prédictibilité scientifique inhérente à ces théories. Il explique que dans la pensée traditionnelle depuis les Grecs anciens une cause A résulte en un effet B. Avec la causalité circulaire A et B sont mutuellement cause et effet l'un de l'autre. Non seulement A affecte B mais par B il agit en retour sur lui-même (c'est la rétroaction négative). Le concept de causalité circulaire semblait approprié pour beaucoup des sciences humaines. Il signifiait que A ne peut agir sur B sans s'affecter lui-même.

1.2.6. Le concept de fonctionnement homéostatique

L'organisation est conçue comme un phénomène en « *équilibre dynamique (ou homéostasie) qui inclut l'adaptation et l'apprentissage et par là même, une évolution progressive en réponse à celle de l'environnement.* »²⁰⁷

Chaque système d'interaction a ses propres règles de fonctionnement qui constituent une force propre à la reproduction, mais cela n'exclut pas des phases de crise et de changement.

*« La crise est le moment d'apparition pour le système, de phénomènes menaçants auxquels la structure et le fonctionnement en équilibre dynamique ne peuvent répondre de manière satisfaisante ; souvent les symptômes ou les menaces passent longtemps inaperçus car ils n'entrent pas dans le champ de perception et d'interprétation du système et sont rejetés comme un bruit sans signification. »*²⁰⁸

²⁰⁶ La conférence des 8 et 9 mars 1946 a pour titre : *The Feedback Mechanisms and Circular Causal Systems in Biology and the Social Sciences Meeting.*

²⁰⁷ Mèlèse, p.25.

²⁰⁸ Mèlèse, p.25.

Le changement n'est pas un phénomène subi par le système mais correspond à un processus de « destructuration-restructuration » pour l'émergence de nouveautés aux implications plus ou moins profondes et étendues.

A moment donné, les entreprises peuvent, dans leurs diverses parties (sous-systèmes), voir coexister ces trois modes de fonctionnement de stabilité, crise et changement. Par exemple, environnement concurrentiel en mutation, stabilité du management et crise du système social.

1.2.7. Le concept de dualité

Chaque phénomène est à la fois autonome et contraint, organisé et organisateur, informant et informé, et il convient d'en tenir compte. Cette notion est identifiée dans les travaux de Giddens et sa théorie de la structuration dans le sens où elle rejoint la perspective de la dualité du structurel à la fois comme contrainte et résultat de l'action.

Ce concept de « *dualité du structurel* » développé par Giddens (1987)²⁰⁹ signifie que « *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive* ». Il prend place au cœur de la théorie de la structuration qui a pour ambition de lier les dimensions macro et micro au sein d'une même théorie du social.

Au regard de ces différentes recherches, on observe que de nombreux auteurs font référence à l'approche systémique dans leurs travaux. Ils émettent cependant des limites à ce recours en matière de recherche en gestion des ressources humaines.

Les différents travaux de ces auteurs font apparaître que la plupart de ces systèmes mettent en évidence les nombreux facteurs ou variables qui peuvent influencer l'évolution de la GRH²¹⁰.

Par ailleurs, l'approche systémique appliquée aux systèmes sociaux n'est pas exclusive de grilles de lecture constructivistes. Ainsi, l'Ecole socio-technique peut être considérée comme étant dans une logique systémique, de même pour l'Ecole des systèmes sociaux²¹¹ et les tenants de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg²¹²) qui vont enrichir l'analyse

²⁰⁹ Giddens A. (1987), *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses universitaires de France. Édition originale en langue anglaise: *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, 1984, Berkeley, éditions de l'University of California Press, p.75.

²¹⁰ Guérin et Wils soulignent que « *l'approche systémique n'est qu'une manière de représenter une réalité complexe — ici la gestion des ressources humaines — pour percevoir plus clairement les défis auxquels elle doit répondre, les moyens qu'elle doit coordonner et les résultats qu'elle doit atteindre. Elle fournit la liste des outils d'intervention possibles mais ne dit pas lesquels il faut choisir* ».

Muchielli, quant à lui signale que « *avec l'approche systémique on ne recherche plus uniquement des relations de causes à effets directs. Les analyses s'élargissent à la situation et aux conditions de la relation. Il faut prendre en compte tout le contexte dans lequel elle se déroule* ».

²¹¹ L'Ecole des systèmes sociaux, principalement sous l'égide de Simon H.A., Ansoff I., Cyert R.M., March J.E., se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs. L'organisation est une coalition coopérative viable aussi longtemps qu'elle procure suffisamment de satisfaction à ses membres pour qu'ils continuent à apporter leur contribution.

Pour March et Simon dans *Organizations* (Dunod, 1964), la prise de décision est fonction non seulement de critères plus ou moins rationnels de choix, mais aussi de l'état des motivations et de la perception de l'environnement. Cette perception est fonction notamment de la place et du rôle qu'occupe le décideur dans la structure.

²¹² Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

systémique originelle par l'étude des jeux psycho-cognitifs et socio-politiques à l'intérieur du système.

En réalité, cette approche systémique permet d'étudier la complexité organisationnelle. Dans cette logique, l'organisation n'est plus considérée comme un ensemble de relations linéaires, mais comme un réseau d'activités dans lequel le contrôle n'est plus vu au travers de relations hiérarchiques, mais comme un système de représentations, un espace de connexions, de coopérations finalisées par un objectif commun (Autissier, 1997²¹³).

L'identification du système à un objectif commun est le point de l'approche systémique qui suscite les plus vives critiques, notamment par les sociologues des organisations qui reconnaissent l'existence d'acteurs libres et autonomes ayant leurs objectifs propres développés entre des zones de contrôle et d'autonomie. Mais cette approche n'est pas exclusive d'une compréhension constructiviste.

La modélisation systémique ne suppose pas un fonctionnement mécanique de l'organisation, mais comprend au contraire certaines indéterminations liées aux relations circulaires (Le Moigne, 1990) et aux phénomènes psycho-cognitifs et sociologiques (Mélèse, 1979²¹⁴).

L'approche systémique n'ignore pas l'éventuelle dissension entre la finalité du système global et celles des acteurs individuels qui le composent, mais ne s'intéresse pas vraiment aux mécanismes qui vont conduire à la congruence. Les approches inspirées de la théorie de la structuration de Giddens vont tenter d'intégrer la problématique sociale à l'approche systémique pour comprendre la co-construction dans une perspective dynamique.

L'importance du contexte présente un intérêt décisif dans notre compréhension du fonctionnement et de la structuration des organisations.

1.3. Le contextualisme²¹⁵

Les bases épistémologiques de ce courant sont issues des travaux de Pepper (1942)²¹⁶ et Payne (1975)²¹⁷, mais en sociologie des organisations, le contextualisme a surtout été développé par Pettigrew et son équipe (1985²¹⁸, 1987²¹⁹, 1990²²⁰).

Le principe contextualiste insiste sur le rôle dynamique des environnements de l'action (dans leurs aspects internes ou externes aux entreprises concernées). Les acteurs organisationnels se servent des contextes qui les entourent pour leurs réalisations. Ces derniers sont à leur tour

²¹³ Autissier D. (1997), « Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation », *Thèse de doctorat*, Université Paris I.

²¹⁴ Mélèse J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Les éditions d'organisation, (rééd 1990).

²¹⁵ L'analyse présentée dans le cadre de cette partie est largement inspirée des travaux de Cornet, Defelix et Brouwers et alii.

²¹⁶ Pepper S.C. (1942), *World Hypotheses*, Berkley, University of California Press.

²¹⁷ Payne R.L. (1975), *Epistemology and the study of behaviour in organizations*, Unpublished memo n°68, Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.

²¹⁸ Pettigrew A.M. (1985), *The awakening giant. Continuity and change*, Oxford, Basil Blackwell.

²¹⁹ Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, Vol.24, n°6, Pp.649-670.

²²⁰ Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol.1, n°3, Pp.267-291.

partie prenante dans la création organisationnelle, en agissant comme ressources ou en ayant des effets structurants.

Cornet (1995)²²¹ souligne que le contextualisme est basé sur la mise en relation du contenu de changement et de son contexte, autant interne qu'externe, dans une dimension processuelle et nécessairement temporaire.

Le recours à une approche contextualiste est motivé par la nécessité d'une prise en compte attentive du contexte dans lequel se déroule le changement. Qu'il s'agisse de changement au niveau global de l'organisation, ou à un niveau plus local, à savoir, celui de la fonction ressources humaines.

L'approche contextualiste cherche à expliquer comment les variations du contexte organisationnel dans le temps, combinées à des événements contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer.

Pettigrew (1985)²²² se pose d'ailleurs la question de comprendre « *comment et pourquoi les changements dans la fonction ressources humaines se produisent dans différents contextes sous différentes conditions socio-économiques, à travers le temps* ».

Le contextualisme permet de mettre l'accent sur les contextes d'émergence du changement, les antécédents qui lui donnent sens, tout en retraçant au fil du temps la manière dont il se maintient, se transforme et éventuellement disparaît.

Cette analyse met en exergue trois concepts clés (contenu, contexte et processus) dont les interrelations permettent d'appréhender la dynamique du changement. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

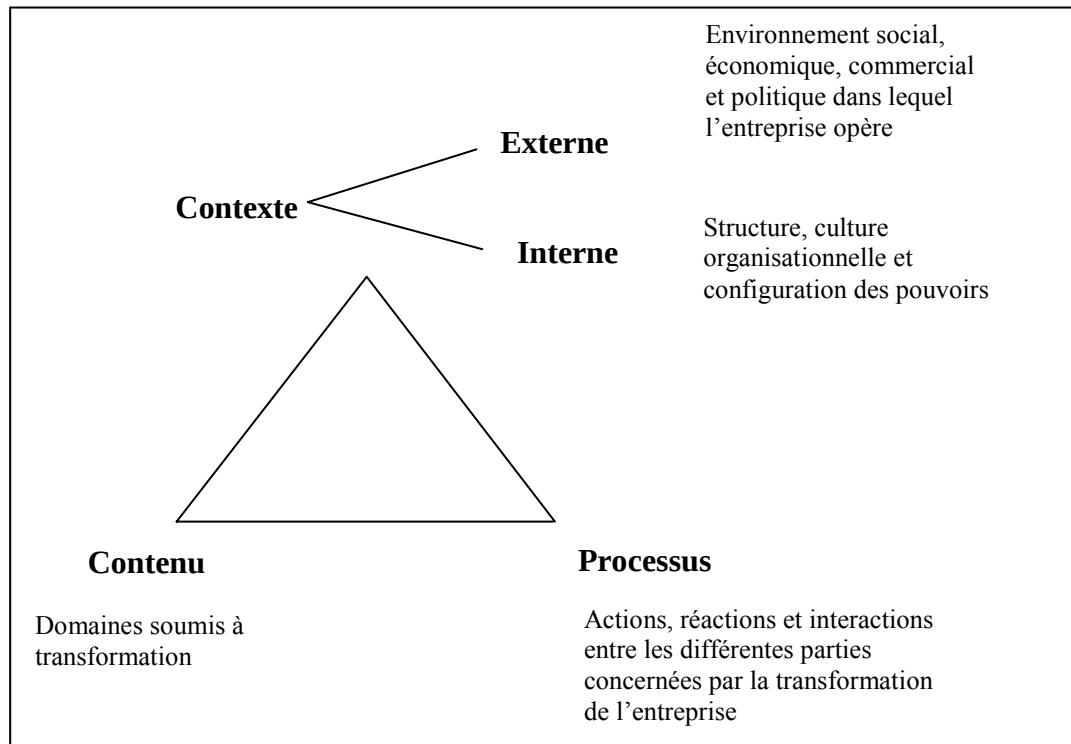
- une étude du changement en tant que processus et non comme une suite d'épisodes que l'on peut isoler ;
- le postulat selon lequel la causalité du changement n'est jamais unique, le changement empruntant des trajectoires variées et multiples ;
- une étude du changement dépendante du contexte dans lequel il se déroule ;
- l'inscription de l'étude du changement dans la durée avec la prise en compte du passé, du présent et de l'avenir.

²²¹ Cornet A. (1995), « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH, Poitiers*, Pp.631-639.

²²² Pettigrew A.M. (1985), « Contextualist research : A natural way to link theory and practice », in Lawler III E.E., *Doing research that is useful for theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass, Pp.222-249.

Classiquement, l'analyse contextualiste est représentée grâce au schéma suivant :

Figure 1. Schéma d'analyse contextualiste



Selon Brouwers et alii. (1997)²²³ :

« ce schéma d'analyse appliqué à la fonction ressources humaines devrait permettre d'élucider la dynamique de changement qu'implique le développement des rôles et des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte déterminé, suivant un processus qui se déroule dans le temps ».

Le contextualisme introduit donc une vision dynamique du changement et s'intéresse aux actions, réactions et interactions entre les différentes parties en présence dans le processus de changement. Cette analyse reconnaît également une étroite interrelation entre contexte et processus dans le sens où le processus est contraint par le contexte et le construit en même temps, soit en le préservant, soit en le transformant.

Cette conception s'inscrit dans la lignée des travaux de Giddens (1979)²²⁴ selon laquelle le contexte n'est pas seulement une barrière à l'action, mais est aussi impliqué dans sa production.

Au centre de cette problématique, il y a l'importance reconnue à l'influence des perceptions et des représentations mentales de contexte organisationnel sur le contenu du changement. En ce sens, on entre dans une perspective constructiviste.

²²³ Brouwers et alii. (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De Boeck Université.

²²⁴ Giddens A. (1979), *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*, Londres Mc Millan.

1.4. Le constructivisme²²⁵

Le terme de constructivisme peut être entendu de différentes manières. Il peut faire référence à des théories logiques s'opposant au nominalisme, à l'empirisme²²⁶, au déductivisme et au réductionnisme en mathématique. Il peut encore se rapporter plus précisément aux théories intuitionnistes dont celle de Brouwers constitue un type extrême avec son refus du tiers exclu. Mais il peut aussi représenter l'école de pensée qui s'oppose le plus nettement au platonisme et à ses formes modernes représentées par Russell par exemple.

« [...] Qu'il nous suffise de dire que face au retour en force du réductionnisme aujourd'hui, le constructivisme demeure sans doute la seule épistémologie valable de l'innovation créatrice, car lui seul explique comment le savoir peut créer lui-même les conditions et les instruments du savoir. »²²⁷

Les constructivistes (d'un point de vue épistémologique : Piaget, Morin et Simon, d'un point de vue de la représentation de l'organisation : March et Simon, 1979²²⁸ ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Weick, 1979²²⁹ ; Pfeffer, 1981²³⁰ ; Nizet et Pichault, 1995²³¹) montrent comment certaines caractéristiques de la structure et certains traits du contexte peuvent être conçus comme la conséquence de jeux d'acteurs (cognitifs, sociaux, politiques), qui les « construisent ».

L'origine du constructivisme en théorie des organisations peut être trouvée dans les travaux de l'Ecole socio-technique ou ceux des systèmes sociaux (March et Simon.). Ainsi Child (1972)²³², cité par Desreumaux, (1996)²³³ prône un rôle proactif des managers, ou de la coalition dominante dans le choix des DAS et du design organisationnel.

L'organisation est donc étudiée par les constructivistes comme un phénomène dynamique, politique et psycho-sociologique. Les jeux cognitifs ou politiques ne sont naturellement pas indépendants, mais il est possible d'identifier des travaux dans lesquels le phénomène politique est dominant, et d'autres dans lesquels c'est l'interaction dans l'action

²²⁵ L'analyse présentée ici est largement inspirée des travaux de Louart, Nizet et Pichault, et Bouchikhi.

²²⁶ Wacheux (1996) précise que « *Le constructivisme est à l'opposé de l'empirisme logique puisqu'il travaille à observer, comprendre et proposer des explications sur les phénomènes, avant de les associer et de les réinterpréter* ». Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

²²⁷ Inhelder B., Vonèche J. (1985), Préface à l'ouvrage : *Le constructivisme aujourd'hui*. Cahier n°6 de la Fondation Archive Jean Piaget, Genève; in Martinet A.C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.102.

²²⁸ March I.G., Simon H.A. (1979), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.

²²⁹ Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.

²³⁰ Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, Massachusetts.

²³¹ Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe.

²³² Child J.C. (1972) « Organization Structure, Environment and Performance, The Role of Strategic Choice », *Sociology*, 6, January, Pp. 1-22.

²³³ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion* n°107, janvier – février, Pp.86-108.

indépendamment des jeux de pouvoir (mais par des mécanismes psycho-sociologiques et cognitifs) qui contribue à donner un sens à l'organisation et à sa structuration.

Certaines approches constructivistes visent à intégrer les différents aspects politiques et psycho-sociologiques aux analyses systémiques ou simplement contingentes.

Ainsi, la théorie de la structuration de Giddens propose une analyse macrosociale de ces différents aspects, en représentant la structuration comme un processus récursif d'interactions entre le structurel et l'action. Il s'agit d'un modèle complexe où le déterminant est en même temps déterminé.

Le principe constructiviste souligne les aspects téléologiques de tout système d'action collective. Même si l'évolution des entreprises est largement déterminée par des facteurs objectifs, les effets de ceux-ci sont variables selon le traitement subjectif qu'en font les décideurs. Car le réel n'est jamais un fait qui s'impose. Les acteurs organisationnels construisent la réalité à travers une interprétation personnelle des données qui la décrivent. Ils élaborent leurs propres référentiels²³⁴.

Le constructivisme décrit les organisations comme formées de participants qui se mettent d'accord, en partie et momentanément, sur des schémas interprétatifs de la réalité. Ils ont tendance à ne retenir qu'une partie des faits disponibles, ceux qui sont les plus évidents pour eux, et les mieux intégrables à leurs schémas.

Dans une perspective singulière et en mêlant profondément la logique de connaissance et la production de réalité, le constructivisme fait voir de l'intérieur, les effets organisationnels des technologies de communication : il en révèle l'impact subjectif et téléologique. Les représentations des acteurs s'articulent, au minimum, selon des ethnocentrismes partagés. Au mieux, elles se régulent à travers un processus de validation qui donne à leur « vérité » la meilleure compatibilité possible avec le réel dont elle rend compte.

Notre postulat repose sur les considérations selon lesquelles les organisations sont des systèmes sociaux complexes, comme nous l'avons précisé précédemment, dont les structures doivent être considérées comme des construits sociaux qui se forment et se transforment dans des processus dialectiques²³⁵.

Ranson et alii. (1980)²³⁶ proposent trois concepts dont l'interaction permettrait d'expliquer les structures organisationnelles. Il s'agit des systèmes de signification des membres de l'organisation, des relations de pouvoir et des contraintes contextuelles.

Ils précisent que les membres de l'organisation portent des systèmes de signification comprenant des schémas d'interprétation, des valeurs et des intérêts conditionnant leurs orientations et stratégies au sein des organisations. Ces schémas pouvant générer des alliances et des conflits, il est possible de considérer l'organisation comme un lieu de confrontation entre les préférences et les intérêts divergents dont la résolution dépend du rapport de force entre les parties en présence. Ce processus générateur des structures doit par ailleurs s'accommoder des contraintes contextuelles inhérentes à l'organisation et à son environnement.

²³⁴ Piaget: « *Nous organisons le monde en nous organisant nous-mêmes, par une orientation simultanée vers la connaissance des choses et la connaissance de soi.* »

²³⁵ Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica, p.50.

²³⁶ Ranson S., Hinings B., Greenwood R. (1980), « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, n°1, Pp.1-17.

Ce développement fait apparaître la place importante de l'informel dans la structuration des organisations. Les phénomènes informels tels que les systèmes de signification et de valeurs, les rapports de pouvoir et la perception de l'environnement dépendent largement de la place occupée ou recherchée par les membres dans la structure officielle de l'organisation. Précédemment aux travaux venant d'être énoncés, les recherches de Giddens (1987)²³⁷ ont occupé une place importante dans le développement de l'épistémologie constructiviste. Dans sa construction théorique, trois concepts occupent un rôle central, qu'il définit comme suit :

*« Le **structurel**, en tant qu'ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques. De plus, le structurel est caractérisé par une « absence du sujet ». Enfin, il est engagé de façon récursive dans les **systèmes sociaux**²³⁸ qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace. L'étude de **la structuration** des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle ».*

La théorie de la structuration ne considère pas les systèmes sociaux comme des ensembles homogènes. Giddens utilise même le terme de régionalisation. Pour l'étude de la structuration des organisations considérées comme des systèmes sociaux, le concept de régionalisation implique que la structuration n'est pas le résultat d'un seul processus mais de plusieurs se produisant en des régions différentes de l'organisation et mettant en jeu des acteurs différents en des temps différents.

Le point de départ de l'approche constructiviste des structures organisationnelles est une représentation de l'organisation en tant que système social au sens de Giddens ; système social ayant des propriétés structurelles qui sont à la fois cadre et résultat de l'interaction entre des acteurs compétents. En fait, Giddens considère les acteurs et les structures sociales comme deux pôles solidaires d'une relation dialectique. Par ailleurs, l'avantage de la représentation de l'organisation comme un système social réside dans la possibilité de considérer celle-ci comme un lieu où les acteurs sont engagés en même temps dans des processus de coopération en vue d'assurer la production et la reproduction de l'organisation et de ses structures et de compétition pour le contrôle de ces mêmes structures²³⁹.

L'approche constructiviste considère que la structure formelle n'est que la partie apparente d'un tout structurel où les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeurs,

²³⁷ Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris (traduction de Michel Audet), p.444.

²³⁸ Giddens A, (p.75) définit les systèmes sociaux comme des « modèles régularisés de relations sociales ayant des propriétés structurelles qui sont à la fois le médium et le résultat de pratiques qu'elles organisent de façon récursive. »

²³⁹ Dans l'approche constructiviste, le concept de structure organisationnelle est considéré comme un « ensemble de règles et de ressources engagées récursivement dans des processus de structuration par des acteurs en situation de coopération en vue de maintenir la viabilité du système social et de compétition en vue du contrôle des structures. » (Bouchikhi, p.72).

les affinités personnelles, etc., contribuent tout autant que les règles formelles à orienter l'action des acteurs en même temps qu'ils en résultent.

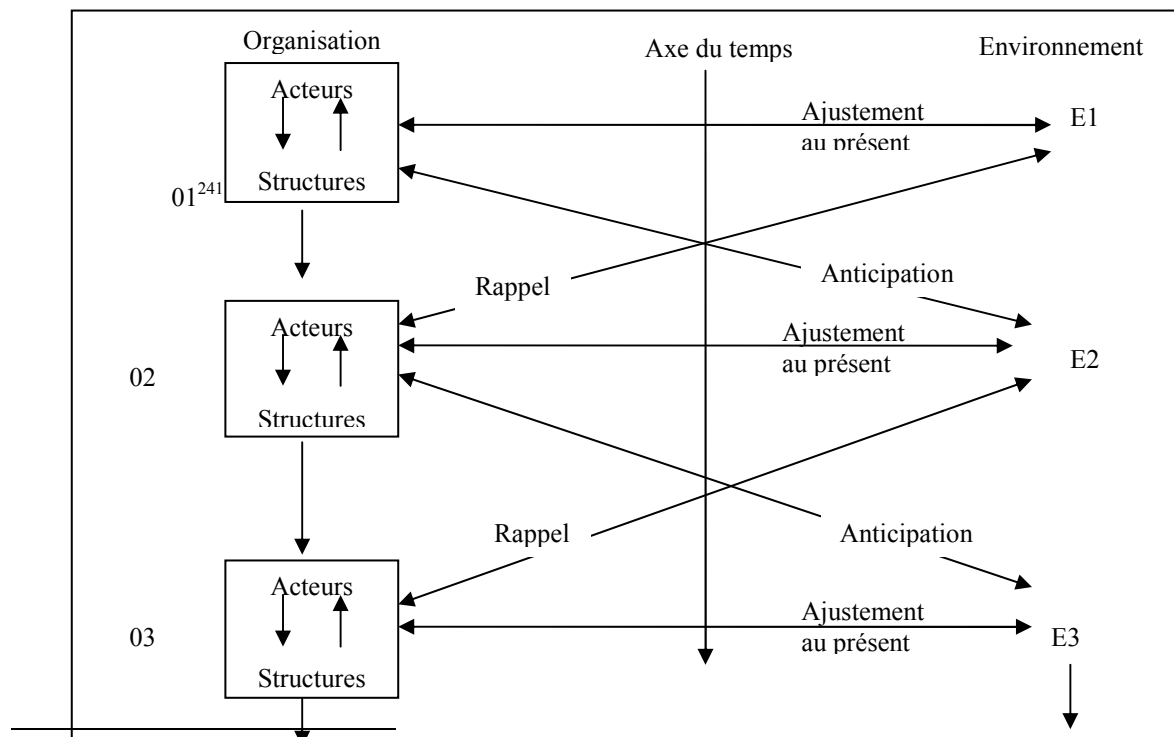
En fait la partie formelle de l'organisation ne représente qu'une partie de l'organisation dans son ensemble, et les aspects informels occupent une place importante dans la structure réelle de l'organisation.

En réalité, ce n'est pas l'organisation qui perçoit un environnement mais des acteurs situés dans une organisation. Les acteurs ne perçoivent pas forcément pour le compte de l'organisation mais leur perception est influencée par le fait qu'ils agissent, à un moment donné, dans le cadre de celle-ci. Ainsi, ce qui serait une opportunité d'action pour un acteur dans une organisation donnée ne le serait pas nécessairement pour le même acteur s'il était dans une autre organisation ou dans une autre position dans la même organisation.

Dans ce contexte, la structuration des organisations peut être envisagée comme un ensemble de processus qui ne sont pas nécessairement convergents et homogènes. Les acteurs, compte tenu de leur position actuelle ou désirée dans l'organisation, c'est-à-dire de la structuration présente, perçoivent dans l'organisation ou dans l'environnement des opportunités d'action et les mobilisent dans un processus continu de conservation de leur position ou de conquête de nouvelles positions dans une autre configuration structurelle.

Bouchikhi propose un schéma représentant les dimensions synchronique et diachronique de l'approche constructiviste²⁴⁰ :

Figure 2. Dimensions synchronique et diachronique de l'approche constructiviste



²⁴⁰ Bouchikhi, p.78.

²⁴¹ La suite 01,02,03...représente les états successifs de l'organisation à l'instant 1,2,3..., et la suite E1, E2, E3...représente les états de l'environnement perçus et mobilisés par les acteurs dans le processus de structuration à l'instant 1,2,3...

Ces réflexions nous permettent de fixer le cadre dans lequel notre recherche s'inscrit singulièrement et justifie clairement notre volonté de travailler dans une logique de lecture triptyque.

CONCLUSION

Un cadre d'analyse privilégiant des approches contextualistes, constructivistes et systémiques se veut résolument ciblé dans une approche de la complexité.

Louart (1999)²⁴² précise bien ces aspects en soulignant que :

« Dans le domaine des sciences sociales ceux qui s'intéressent à la complexité, sont souvent ceux qui prônent les démarches systémiques (plutôt que les méthodes analytiques) et qui se servent de modèles constructivistes (en oppositions aux règles positivistes). Les systèmes complexes peuvent être décrits comme une conjonction d'opérations, d'informations et de décisions où l'organisation constitue le concept de pivot ».

Cette approche de la complexité est assise sur la prise en compte, dans notre recherche, de multiples éléments influant sur la structuration des systèmes et sous-systèmes organisationnels.

Une place importante est accordée aux acteurs, dans le sens où la réalité organisationnelle ne peut être envisagée et comprise dans l'ignorance de la diversité comportementale des acteurs dont leur propre rationalité les fera agir ou non au sein de la structure et influencera par là même la construction de l'organisation.

Il n'est pas possible non plus de tenter de comprendre le phénomène organisationnel sans prise en compte des particularités de chaque situation organisationnelle dans la construction des modèles adaptés à leur complexité.

Cette complexité fait apparaître que les situations organisationnelles ne sont pas simples, loin de là, mais très difficiles à cerner, à comprendre et à modéliser²⁴³. Les managers devront par conséquent être dotés d'un maximum de capacités et de compétences pour parvenir à satisfaire des exigences contradictoires plutôt qu'à tenter vainement de produire des cohérences ou des optimisations forcées.

De surcroît, ce cadre d'analyse triptyque permet de situer la vision dans laquelle s'inscrit notre démarche pour tenter d'appréhender la mise en place et les évolutions de la configuration, du positionnement et du contenu de la FRH, tout autant que les imbrications entre ces trois concepts, qui font que la modification de l'une de ses variables entraîne la modification, à plus ou moins grande échelle, des autres dimensions.

²⁴² Louart P. (1999), « Complexité », *Encyclopédie de la gestion et du management*, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz - Sirey, p.154.

²⁴³ Louart (1999) : « Au demeurant, la complexité n'est pas un mal. C'est la reconnaissance de la richesse et de la diversité des organisations de toutes natures ».

SECTION 2. ENRICHISSEMENT DU CADRE D'ANALYSE INITIAL

Le cadre d'analyse initial fondé sur une lecture triptyque prenant en considération les aspects gestaltistes (ou systémiques), contextualistes et constructivistes, que nous soulignons comme étant complémentaires, mérite un enrichissement permettant à notre recherche de se baser sur des références plus précises.

Cette recherche s'inscrit effectivement dans des courants de pensée qui nous autorise à prendre en considération des éléments faisant, par exemple, référence à la théorie des conventions, à la théorie de la structuration mais également aux théories évolutionnistes de la firme (même si nous ne les utilisons que partiellement, relativement aux intérêts qu'ils apportent à notre recherche).

Notre objectif est effectivement de montrer les liens entre modèle et justificatifs théoriques partiels, ainsi que le besoin d'une démarche multi-niveaux (pour des raisons de transversalité, avec des combinaisons d'hommes, de technologies et de dispositifs de gestion).

L'analyse des conventions fournit une source d'enrichissement de la dimension processuelle du cadre contextualiste. Dans une perspective constructiviste, elle peut amener à qualifier de manière claire et rigoureuse l'état d'une culture organisationnelle. En terme contextualiste, les transformations de la fonction RH, tant au niveau de la distribution de ses rôles que de la politique qu'elle conduit, peuvent être lues comme le fruit d'un processus de transformation des dispositifs cognitifs collectifs : la fonction RH, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elle-même, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place des nouvelles conventions d'effort. Toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du contexte interne (où elles orientent les comportements), du contenu (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation, tout en s'incarnant éventuellement dans d'autres outils), et du processus (les conventions évoluent) (Defelix, 1999)²⁴⁴.

L'approche structurationniste, va nous aider à comprendre quels sont les éléments qui contribuent à la structuration des organisations, mais nous nous en inspirerons principalement en analysant les recherches antérieures qui insistent sur l'utilisation de ce corpus théorique pour comprendre l'impact que peut avoir la technologie dans ce processus.

L'optique évolutionniste nous intéresse tout particulièrement dans le sens où elle prend en considération deux orientations spécifiques concernant, d'une part, la constitution interne de l'entreprise, et d'autre part, la nature et la dynamique des organisations. Par ailleurs, elle permet d'affiner la compréhension du phénomène organisationnel en accordant une place privilégiée aux concepts de connaissance, de compétence et d'information qui représentent des aspects centraux de notre recherche.

²⁴⁴ Defelix C. (1999), « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines ». *Note de recherche ESA / CERAG*. Université Pierre Mendès France, Grenoble, Décembre.

Notre cadre d'analyse peut également être affiné par la prise en considération des tensions et la gestion des contradictions. Dans son développement actuel, l'approche contextualiste a souvent recours à la distinction de plusieurs phases ou périodes, qui peuvent laisser penser que chacune d'entre elles est caractérisée par une certaine homogénéité. Or, les tensions ne sont pas uniquement observables lors du passage d'un état à l'autre, mais traverse à tout moment l'organisation et par la même la fonction RH.

Dans cette perspective, une manière de repérer et de qualifier les tensions spécifiques à cette fonction peut être de recourir au concept de « *champs de tension* »²⁴⁵.

Cette attention aux dilemmes de la GRH peut également être étendue aux rôles joués par la DRH. Car, malgré les représentations souvent avantageuses qui en sont faites, ses rôles ne sont pas si cohérents et complémentaires qu'on veut bien le laisser croire. Il lui arrive de jouer à un même moment sur des registres complètement antinomiques et en partie contradictoires.

Enfin, une dernière analyse permettant de compléter notre cadre théorique, est la prise en compte des typologies de GRH, en guise de compréhension des pratiques et politiques de la fonction.

La description et l'analyse du contenu des pratiques impulsées par la fonction RH peuvent être rapprochées d'une typologie et des critères afférents.

2.1. Les approches évolutionnistes de la firme

Pour repartir plus en amont dans la logique évolutionniste, soulignons que la théorie évolutionniste de la firme se base sur les travaux de Nelson et Winter qui en 1982²⁴⁶, précisent que l'entreprise est un ensemble dynamique de compétences. Pour eux, la différence entre les entreprises vient de la nature des savoir-faire, connaissances et compétences spécifiques accumulés par les entreprises. Cette réflexion et cette vision de l'entreprise, sont aujourd'hui très fortement appuyées par le développement du knowledge management dans les entreprises.

Cette base théorique est également confortée par les travaux d'Aoki qui prône un meilleur partage de l'information dans l'entreprise et qui défend que la firme horizontale est plus adaptée à l'environnement contemporain car plus flexible et plus propice à l'innovation.

Mais les travaux principaux en matière d'évolutionnisme, outre ceux de Nelson et Winter, et pour n'en citer que quelques-uns, sont ceux de Teece (1982, 1987, 1988), Dosi (1984, 1988) et Dosi et Marengo (1993) qui contribuent à enrichir et affiner ce corpus théorique.

²⁴⁵ Louart P. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des ressources humaines », in Brabet J. (éd.) *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Paris, Economica, Pp.165-212. Il expose huit dilemmes ou tensions contradictoires en GRH : universalité / contingence; individualisation / globalisation; organisation décentralisée / développement du contrôle ; flexibilité / planification ; implication / exclusion; niveau éducatif / type d'emplois offerts; détention de diplômes / attentes des entreprises en termes de compétences; GRH de croissance / GRH de crise.

²⁴⁶ Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Massachussetts, The Belknap Press of Harvard University Press.

Cette approche fait largement référence aux modèles biologiques et s'appuient notamment sur les travaux d'Alchian (1950)²⁴⁷ et Penrose (1952)²⁴⁸ repris par Winter qui précise que c'est aux structures des firmes qu'il faut se référer pour comprendre leur évolution :

*« les firmes établissent des règles de décision et les appliquent d'une manière routinière de période en période ; elles ne procèdent à des changements que dans des circonstances exceptionnelles. En temps ordinaire, les firmes satisfont dans le respect de leurs règles de décision »*²⁴⁹.

La théorie évolutionniste de la firme se structure autour de deux principales orientations :

- sur la question de la « constitution » interne de la firme. Une des questions centrale est de savoir comment peut se constituer et se développer une capacité collective à produire, gérer, innover (Coriat et Weinstein, 1999)²⁵⁰. C'est la raison pour laquelle l'approche évolutionniste accorde une place importante aux processus d'apprentissage et aux conditions de production et d'accumulation de connaissances et compétences individuelles et collectives ;
- sur la question de la nature et de la dynamique des firmes.

La référence à cette théorie est fortement utile dans l'étalement de notre modèle d'analyse, puisqu'elle va nous permettre de rechercher en quoi l'introduction de nouvelles technologies dans la sphère organisationnelle va avoir un impact sur les processus d'apprentissage, de connaissances, d'information. Ces différents phénomènes ayant à leur tour un poids important sur la construction des organisations, et donc de ses sous-systèmes.

C'est également le cas, en ce qui concerne la formalisation de règles, formelles et informelles, au sein de l'entreprise. D'où l'intérêt d'en comprendre les fondements. A cet égard, le recours à la théorie des conventions pourra être d'une aide précieuse dans la compréhension de certains phénomènes de construction et de fonctionnements organisationnels.

2.2. La théorie des conventions

Cette école regroupe des auteurs suggérant un modèle des relations sociales visant à répondre à la problématique de la coordination des actions individuelles pour comprendre comment se constitue une action collective²⁵¹.

²⁴⁷ Alchian A.A. (1950), « Uncertainty, evolution and economic theory », *Journal of political economy*, n°58, Pp.211-221.

²⁴⁸ Penrose E. (1952), « Biological analogies in the theory of the firm », *American Economic Review*, vol.42.

²⁴⁹ Propos de Winter, cité par Coriat B et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, Pp.111-112.

²⁵⁰ Coriat B., Weinstein O. (1999), « Sur la théorie évolutionniste de la firme. Apports et apories », in Basle et alii. (1999), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie. Théories et analyses empiriques*, Paris, L'Harmattan.

²⁵¹ Plane J.M. (2000), *Théorie des organisations*, Collection Les Topos, Paris, Dunod, Pp.88-90.

Une brève lecture historique permettra de remonter aux bases de cette approche et d'en identifier les fondements.

L'économie des conventions s'est construite en opposition à l'économie néo-classique et ses extensions (théorie des coûts de transaction, théorie des contrats, théorie des incitations). Qualifiée de théorie standard (et de théorie standard étendue pour ses derniers développements), l'économie néo-classique fait l'objet d'une critique fondamentale puisque ses hypothèses centrales sont rejetées. L'économie des conventions remet en cause la modélisation de l'action économique des agents, telle qu'elle est pratiquée par les économistes.

Réfutant la vision d'un individu dégagé de son emprise sociale, l'économie des conventions refuse de considérer l'unicité des modes de coordination et tente de dépasser la simple représentation par le marché qui ignore toute autre forme de coordination de l'action économique. Pour les économistes des conventions, la coordination passe aussi par des règles, des institutions, des normes. Cependant, cette approche ne consiste pas à ajouter de nouveaux objets théoriques à la théorie standard. Plus fondamentalement, elle déplace l'axe d'analyse vers des entités plus fines, plus centrales parmi celles qui fondent le lien social et elle pose clairement la question de la frontière entre l'économie et la sociologie.

Jusqu'alors la sociologie constituait l'alternative à l'économie, au sens où elle appréhendait l'individu comme partie d'un tout, d'une structure qui déterminait de façon plus ou moins forte les comportements de l'individu. L'action économique n'est plus séparée de la société dans laquelle elle s'inscrit. Cependant, cette démarche n'en demeure pas moins critiquable par l'importance qu'elle donne aux structures dans les logiques d'action des individus : l'individu apparaît totalement déterminé, sans volonté. Représentative de cette approche holiste, la théorie de l'habitus de Bourdieu exprime parfaitement les limites de cette vision. Comme le montrent Boltanski et Thévenot (1987, 1991), dans ce modèle, l'acteur n'a pas le choix de sa stratégie et les structures objectives restent totalement extérieures à la conscience des agents qui les intériorisent.

Un des objectifs de la théorie des conventions est justement de redonner à l'individu la place qu'il avait perdue dans ces modèles sociologiques, sans toutefois lui accorder le primat comme dans l'économie néo-classique. Dès lors, si l'on se place dans la logique d'action des individus, il est difficilement concevable qu'il puisse exister une séparation absolue entre des dimensions qui seraient économiques et d'autres qui ne le seraient pas. L'individu appartient à plusieurs « mondes » (famille, entreprise, association, etc.), où prévalent diverses logiques qui s'entrecroisent dans le cours de l'action. Pour autant, il existe des formes de coordination où cette séparation entre ces différents « mondes » est socialement construite et apparaît comme une condition nécessaire de l'efficacité économique. L'inverse peut aussi être vrai : l'imbrication de plusieurs dimensions peut être à la base de l'efficacité productive.

C'est donc autour de cette double critique de l'économie et de la sociologie que l'économie des conventions va se construire. Grâce au concept de convention, elle va tenter d'échapper à la dialectique individualisme méthodologique / holisme. La théorie des conventions va se construire à partir d'hypothèses renouvelées.

En fait, ce corpus théorique s'intéresse à l'aspect informel de la structure organisationnelle en tentant de comprendre comment se formalise l'action entre les acteurs organisationnels relativement aux « conventions » passées entre eux. Autrement dit, le social se construit dans le choix de l'accord qui résulte d'une convention. Les comportements et actions dans l'organisation résultent d'arrangements et de contrats (souvent implicites) entre les acteurs. La plupart du temps, ces accords sont fondés sur des compromis permettant aux parties en présence de s'organiser au mieux²⁵².
Pour Plane (2000)²⁵³ :

« le concept de convention provient de convenir et permet de coordonner des intérêts d'acteurs contradictoires, relevant de logiques d'action opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour satisfaire leurs besoins ».

Ceci met en évidence que l'action isolée d'un ou plusieurs acteurs ne peut aboutir de manière satisfaisante sans le concours d'autres membres de l'organisation. De manière identique, les acteurs doivent trouver des compromis de façon à satisfaire à la fois leurs intérêts propres tout en parvenant à répondre à ceux de l'organisation.

Les théoriciens de la convention s'inscrivent dans les théories de l'acteur car ils soulignent que les justifications sont des construits sociaux.

La théorie des conventions permet de comprendre et d'identifier les nœuds de contrats qui constituent le construit social au sein de l'organisation.

Cette base théorique peut être rapprochée des travaux de Reynaud et de sa théorie de la régulation conjointe. Dans le sens où il identifie la structuration des jeux d'acteurs se basant sur la construction de règles au sein de l'organisation. Ces règles du jeu servent à construire l'action collective. Et Reynaud tente par sa théorie d'éclairer la façon dont les acteurs agencent les contraintes pour produire leurs propres règles.

Ces règles peuvent procurer à certains acteurs un pouvoir qu'ils n'ont pas dans la structure formelle. C'est-à-dire que leur place dans l'organigramme ne leur attribue pas un pouvoir spécifique, mais ils l'acquièrent de manière implicite par ces jeux de pouvoir, uniquement « visibles » ou plutôt « perceptibles » dans la structure informelle²⁵⁴.

Ces conventions et jeux de pouvoir au sein de l'organisation ne sont jamais acquis, mais perpétuellement en redéfinition. Les acteurs vont défendre leurs intérêts au mieux, mais cette structure informelle est beaucoup plus mouvante que la structure formelle. Tout processus de changement peut être l'occasion de larges mouvements de redéfinitions des conventions et zones de pouvoir. C'est pourquoi le changement est, dans certains cas, considéré comme un enjeu pour de nombreux acteurs organisationnels qui y voient une opportunité de gain de pouvoir. Parallèlement, il révèle des craintes auprès d'autres acteurs qui y voient une perte

²⁵² R. Salais désigne une convention comme étant « un ensemble d'éléments qui, pour les participants à la convention, vont ensemble et pour lesquels ils partagent un accord commun. La convention désigne un ensemble d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences, élaboré comme allant de soi et pour aller de soi ».

²⁵³ Plane J.M. (2000), *Théorie des organisations*, Collection Les Topos, Paris, Dunod.

²⁵⁴ Crozier (*Le phénomène bureaucratique*, 1964) s'est intéressé à ce phénomène et précise que l'analyse des relations de pouvoir ne peut se limiter aux rapports hiérarchiques et réside dans la capacité des acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation, à repérer et à se saisir des sources d'incertitudes qui s'y trouvent pour chercher à exercer une influence sur les autres catégories professionnelles.

potentielle de leurs acquis (notamment en termes de pouvoir et de zones d'influence) dans l'organisation.

Ces modifications peuvent d'ailleurs entraîner de vives tensions entre les différents acteurs en présence.

Apparaît donc ici, grâce aux éclairages apportés par ces bases théoriques, l'importance du jeu des acteurs, de leurs comportements, et de leurs stratégies dans l'organisation, permettant la mise en place de règles et de conventions qui vont venir agir sur les modes de coordination dans la structure organisationnelle.

Ceci a le mérite de rendre manifeste le fait que parallèlement à ce qui est prescrit, d'autres formes d'ajustements s'établissent dont il faut tenir compte dans toute recherche de mise en œuvre de fonctionnement rationnel de l'organisation. Le plus souvent, la structuration et le fonctionnement des organisations vont devoir se baser sur des logiques de compromis. Et c'est justement ça que nous souhaitons mettre en exergue dans notre recherche.

Cependant, les compromis ne peuvent, à l'évidence, satisfaire correctement toutes les parties en présence. C'est pourquoi, émergent fréquemment des tensions au sein des organisations et des entités fonctionnelles, voire même entre ces entités, ou entre les membres organisationnels. La prise en compte de ces tensions exigent des managers une gestion et des compétences appropriées, qui va dans certains cas, les amener à devoir gérer des contradictions.

2.3. Analyse des tensions et gestion des contradictions

Le cadre d'analyse précédemment présenté a été enrichi par plusieurs pistes de réflexion, mais il en est une qui est essentielle dans la vie de toute organisation, celle des tensions et contradictions.

Il ne faut pas croire que les tensions n'apparaissent qu'en cas de changement ou au moment des transitions menant d'un état à un autre. Elles sont présentes en permanence dans l'organisation.

L'élaboration de stratégie et la prise en compte des intérêts à la fois organisationnels et individuels sont confrontées à des contradictions évidentes qui génèrent des tensions²⁵⁵. Ces tensions et contradictions sont inévitables (presque naturelles) et font partie du fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi la gestion de ces contradictions occupe une place importante dans la compréhension de l'organisation et des différentes fonctions qui la composent. Pourtant, peu nombreux sont les chercheurs s'attardant sur ces aspects de la vie organisationnelle, mais Louart (1993, 1995) y consacre une part importante de ses travaux.

Ainsi, il identifie au niveau de la GRH, huit dilemmes ou tensions contradictoires, qui sont : universalité / contingence, individualisation / globalisation, organisation décentralisée / développement du contrôle, flexibilité / planification, implication / exclusion, niveau éducatif / types d'emplois offerts, détention de diplômes / attentes des entreprises en termes de compétences, GRH de croissance / GRH de crise.

²⁵⁵ Defelix (1999) dans un papier de recherche du CERAG, souligne relativement à la FRH : « lorsqu'un DRH doit à la fois stimuler les individus par un système de rémunération variable et garantir la cohésion sociale interne, il joue sur des registres antinomiques et en partie contradictoires ».

D'où la nécessité d'une prise en considération réelle des conflits et des contradictions dans l'entreprise.

2.3.1. La gestion des conflits

Rondeau (1990)²⁵⁶ donne la définition suivante du conflit :

« On dira qu'il existe un conflit au sein d'une organisation lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra l'amener ultérieurement à réagir face à l'autre partie ».

Et rajoute que :

« le conflit est un phénomène relationnel où chaque partie a besoin de l'autre et, en même temps, possède un certain pouvoir sur l'autre, ce qui lui permet d'exercer certaines contraintes sur elle où d'en restreindre l'action ».

« En général, on reconnaît que les principaux enjeux d'un conflit sont liés soit à la maîtrise de ressources rares, entraînant un conflit d'intérêt entre les parties, soit à l'existence d'un obstacle à la satisfaction des préoccupations d'une partie, entraînant des prises de position divergentes entre différents protagonistes ».

Toute organisation, dans le sens où elle réunit en son sein plusieurs personnes, voit des conflits se faire jour. Conflits étant inévitables dès lors qu'un fonctionnement collectif est envisagé.

Cette notion de conflit a intéressé de nombreux auteurs qui ont contribué à façonner la compréhension de l'organisation et de ses processus de fonctionnement.

Nous allons revenir ici sur quelques-uns d'entre eux, en nous attardant sur certains courants de pensée ayant proposé des modèles relatifs à la notion de conflit organisationnel.

Le modèle rationnel

Les premiers théoriciens des organisations se sont employés à rationaliser l'organisation du travail, et concluaient implicitement des effets néfastes du conflit. Pour cela, il fallait parvenir à un équilibre limitant les possibilités de conflit, en mettant en place un ensemble de mécanismes, comme par exemple la définition des tâches, des règles et des méthodes, la réduction des interfaces entre les tâches, la concentration du pouvoir.

Après la seconde guerre mondiale, quelques auteurs (Drucker, 1954 ; March et Simon, 1958, Odiorne, 1965) arrivent à la conclusion que le conflit est inévitable, et que c'est son caractère émotif et subjectif qui nuit à l'organisation et non le conflit en tant que tel dans sa globalité.

²⁵⁶ Rondeau A. (1990), « La gestion des conflits dans les organisations », in Chanlat J.F. *L'individu dans l'organisation*, Presses Universitaires de Laval, Editions Eska.

Pour palier ces inconvénients et réduire le niveau de conflit, ils proposent une augmentation de la participation au processus de décision et l'engagement dans les objectifs de l'organisation.

Cette logique peut être complétée par les travaux constitutifs du modèle des relations humaines.

Le modèle des relations humaines

Dans cette approche, le conflit naît de la divergence entre intérêts individuels et organisationnels. Cette école part de la considération que le comportement humain au travail ne procède pas seulement d'une logique économico-rationnelle, mais que la dimension psychosociale du travail impose, elle aussi, ses propres lois aux rapports organisationnels²⁵⁷.

Dans cette perspective, il est également considéré comme néfaste dans le sens où il nuit aux exigences de collaboration qui sont le propre du fonctionnement individuel dans un ensemble organisé.

Les premiers auteurs fondateurs de ce modèle envisageaient comme nécessaire la réduction des conflits par la mise en place de mécanismes visant à améliorer les relations en prenant en compte les besoins des travailleurs et améliorer la communication dans l'organisation.

Par la suite, d'autres auteurs rattachés à ce modèle privilégient la mise en place de mécanismes favorisant l'adhésion et l'identification des individus au système de valeur et à la culture de l'organisation.

En bref, le conflit se réduira lorsque l'organisation mettra en place des mécanismes permettant à chacun de véhiculer ses préoccupations et d'influencer les décisions le concernant. C'est à ce niveau qu'apparaît la nécessité de comprendre le caractère politique inhérent à toute forme d'action collective.

Le modèle politique

C'est grâce à ce modèle et aux travaux de Blau (1964)²⁵⁸, Crozier (1963)²⁵⁹ ou Etzioni (1961)²⁶⁰ que l'on commence à concevoir la nature stratégique des rapports entre les groupes composant l'organisation.

Le conflit devient dans ce courant une dimension naturelle naissant du fait que chaque groupe va tenter de maîtriser et d'augmenter ses zones d'influence en exigeant des règles et en obligeant l'autre à les respecter, tout en conservant ses marges de manœuvre et son autonomie. Les mécanismes prônés ici sont des mécanismes de gestion de conflits permanents ou des formules d'arbitrage pour résoudre les questions litigieuses.

Ce modèle se situe aux fondements de travaux auxquels nous avons déjà fait allusion et que nous avons développés dans le dernier chapitre de la première partie, à savoir ceux relatifs au

²⁵⁷ Les expériences menées à la Western Electric, ont permis d'affiner certains aspects de la gestion des conflits dans les organisations.

²⁵⁸ Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.

²⁵⁹ Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

²⁶⁰ Etzioni A. (1961), *Modern Organizations*, traduit par Lagneau A., Paris, Desclée.

paradigme politique et du modèle de l'arbitrage managérial. Ce caractère politique est à prendre en considération à tous les niveaux de l'organisation, et ramène donc tout naturellement au modèle systémique.

Le modèle systémique

Chaque système (et sous-système) dépend pour sa survie de son échange avec son environnement. Il doit aussi à la fois se différencier des autres systèmes par sa contribution distinctive tout en réussissant à l'intégrer à l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967)²⁶¹.

Dans cette perspective, le conflit apparaît à la fois comme inévitable et fonctionnel dans le sens où l'organisation est soumise à un processus constant d'adaptation. Les mécanismes de gestion des conflits seront efficaces s'ils sont liés aux situations auxquelles cette organisation est confrontée.

On voit bien là que les perceptions du conflit dans l'organisation sont différentes selon les modèles. Certains le voient comme destructeur, alors que d'autres le considèrent comme une dimension naturelle.

En réalité, le conflit organisationnel est réellement inévitable. Mais l'objectif est moins de chercher à l'annihiler qu'à lui accorder le pouvoir de stimuler les membres de l'organisation et permettre ainsi l'aboutissement à des résultats positifs.

Quels qu'en soient les enjeux et les aboutissements, le conflit organisationnel est soumis à la fois aux individus ou groupes d'individus de l'organisation, mais également au contexte qui occupe une place très forte dans l'émergence ou non du conflit. Plus que les individus eux-mêmes, c'est le contexte qui détermine fortement l'émergence et le déroulement du conflit²⁶². Ce contexte entend tous les aspects d'ordre implicite et explicite. Il s'agit en réalité des règles, normes, pratiques des différents acteurs²⁶³.

Il n'empêche que derrière tout conflit sont générées des dimensions cognitives et affectives, dont la compréhension et la prise en compte permettront une résolution satisfaisante.

Selon les enjeux sociologiques sous-jacents à la situation de conflit, les réactions des acteurs peuvent être bien différentes.

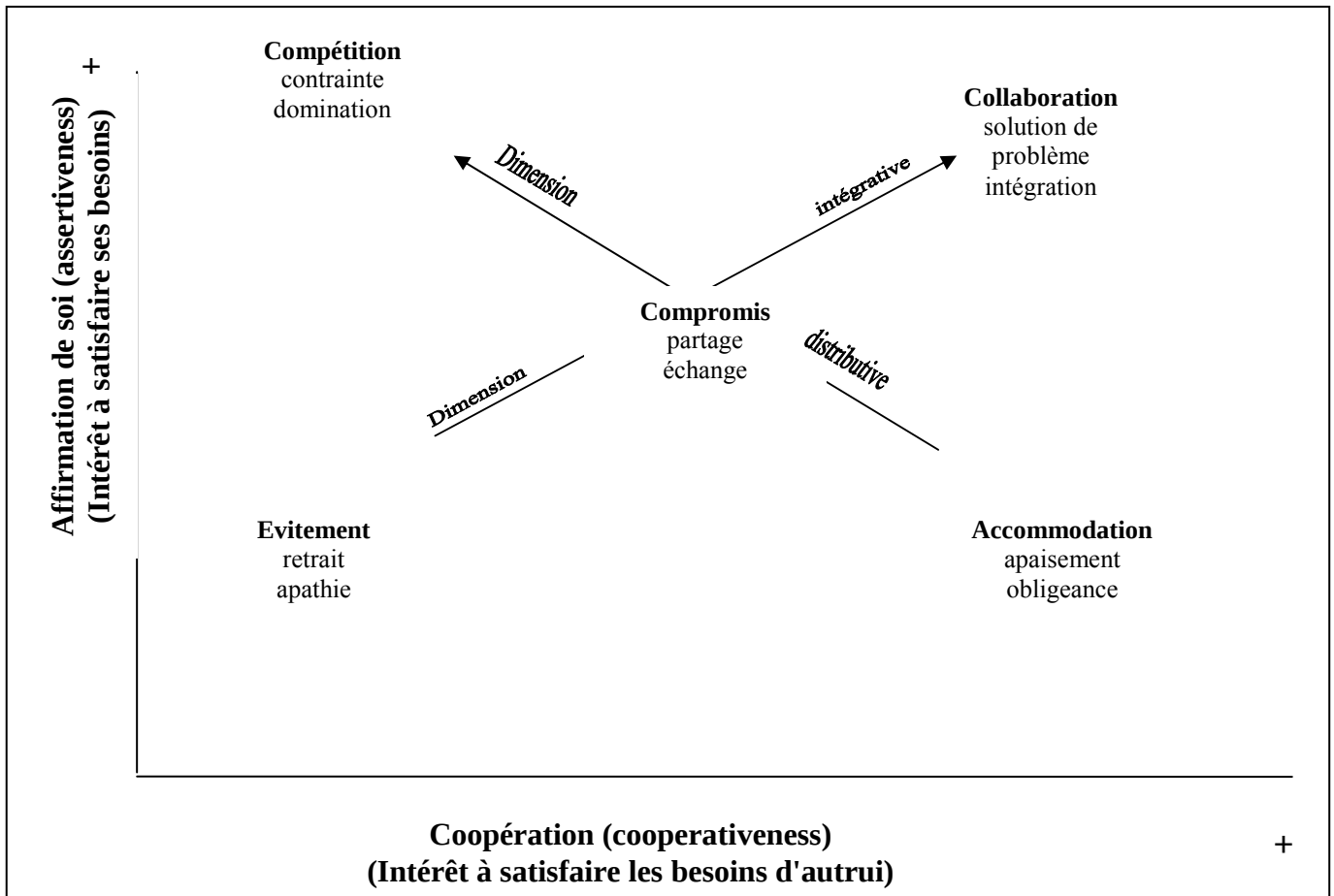
Thomas en 1976, propose un schéma faisant apparaître les styles de comportement en situation de conflit.

²⁶¹ Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. Trad. : *Adapter les structures de l'entreprise*, (rééd.1989), Paris, Editions d'Organisation.

²⁶² Pour Rondeau (1990), « les exigences imposées par la situation conflictuelle semblent avoir un effet plus déterminant sur le déroulement du conflit que les caractéristiques personnelles de l'acteur principal et ce, d'autant plus que la situation est critique ».

²⁶³ Rondeau (1990) : « Le cadre de référence d'un conflit, c'est l'ensemble des éléments à caractère normatif qui exercent une contrainte sur les parties et canalisent leur comportement suivant un cheminement prédéterminé ».

Figure 3. Styles de comportement en situation de conflit



Cette figure fait donc apparaître les différents comportements pouvant être adoptés face à un conflit.

Ces comportements sont influencés par les acteurs eux-mêmes, le contexte d'action, mais aussi par la perception que se font chacune des parties de la situation. Ainsi, le conflit apparaît comme un phénomène perceptuel bâti sur de la réciprocité. Autrement dit, les parties réagiront relativement à la perception qu'ils se font de l'autre mais aussi de la réaction de l'autre face à la situation. Ceci peut se retrouver à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, et amener certains managers à construire leurs actions autour de la gestion des contradictions.

2.3.2. La gestion des contradictions

Comme nous l'avons précisé plus haut, la gestion des contradictions est un sujet que peu de chercheurs ont exploré, mais il n'en demeure pas moins comme faisant partie intégrante de la vie des entreprises.

Le fonctionnement de toute organisation est basée sur la recherche d'un équilibre. Mais il s'agit d'un équilibre conflictuel, celui de la gestion des contradictions, celui des compromis entre les forces en présence.

Cet équilibre est fort difficile à acquérir, quelle que soit la structure observée. Mais ce que l'on peut voir, c'est un renvoi quasi-systématique de cette gestion des contradictions (avec les difficultés correspondantes) du niveau central vers la périphérie.

A ce niveau, il est inévitable de constater que la GRH est aux prises avec les impératifs qui lui sont soumis, et c'est à elle (relativement à la position qu'elle occupe dans la structure) de mener à bien cette tâche inévitable.

C'est alors qu'elle doit parvenir à concilier aux mieux les intérêts et objectifs organisationnels autant qu'individuels. A ce niveau, de nombreuses contradictions se font jour, et plus l'organisation sera complexe, et plus cette gestion, cette recherche d'équilibre sera difficile. La conciliation entre objectifs humains et sociaux d'un côté, et managériaux et financiers de l'autre est compliquée, tout autant que la recherche d'une harmonie satisfaisante entre les attentes des différentes personnes concernées ou encore d'une cohérence interne et d'une adaptation externe.

Il est alors légitime de penser que cette gestion des contradictions est impossible à conduire. Pourtant, selon les propos de Louart (1995)²⁶⁴ :

« Le paradoxe est que c'est possible en acceptant à la fois les contrastes, les déséquilibres relatifs et l'instabilité. Toute GRH est toujours en crise, car elle change à tout moment de contextes, de problèmes et de caractéristiques d'acteurs. Elle ne peut équilibrer son déséquilibre qu'à travers le mouvement. Elle ne peut connaître et dynamiser ses acteurs que par les pratiques organisationnelles où elles s'expriment. Techniquement, elle doit accepter ses conflits, ses contradictions et ses choix toujours incertains [...]. L'important est de mettre l'accent sur trois composantes essentielles, autour desquelles s'agenceront sans fin les variantes nécessaires et conflictuelles du contexte d'action :

- les hommes ont besoin de trouver une orientation collective qui les mobilise au sein de leur organisation, à travers des valeurs sociales et des objectifs opérationnels ;*
- ils ont besoin de règles et de management appropriés, pour pouvoir agir ensemble sans gaspiller leur implication, et pour se sentir solidaires ;*
- ils ont besoin d'un contrat qui les respecte et qui réponde à leurs contributions par des contreparties satisfaisantes. »*

La gestion des contradictions constitue, en conséquence, une variable organisationnelle, dont l'efficacité est complexe à trouver, et elle doit être menée par des personnes ayant des compétences spécifiques (principalement situées au niveau de la fonction ressources humaines), tant au niveau organisationnel qu'individuel, tant au niveau sociopolitique que technico-économique, etc. Ceci peut exiger des aménagements dans le contenu, mais aussi dans la manière dont va se structurer l'organisation.

A cet égard, un détour par la théorie de la structuration va nous aider à affiner la compréhension du phénomène étudié et les fondements de notre modèle d'analyse.

²⁶⁴ Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons, Pp.115-116.

2.4. La théorie de la structuration appliquée à l'organisation

La théorie de la structuration énoncée par Giddens gagne progressivement l'organisation grâce à de nombreuses recherches menées dans ce domaine.

L'apport de la théorie de la structuration à l'analyse organisationnelle sera principalement abordé relativement aux travaux de Groleau (1995)²⁶⁵ et de De Vaujany (2000)²⁶⁶ qui recensent l'ensemble des auteurs s'intéressant à ce cadre d'analyse particulier, notamment dans le cas d'informatisation de l'organisation.

Les premières tentatives d'utilisation de la théorie de la structuration à l'organisation ont émergé suite à l'interrogation de plusieurs auteurs sur la capacité à expliquer comment dans divers milieux organisationnels l'utilisation d'une même technologie pouvait mener à des résultats différents. C'est le cas notamment de Barley (1986)²⁶⁷, et de Poole et DeSanctis (1990)²⁶⁸.

Orlikowski (1992)²⁶⁹, quant à elle calque vraiment ses travaux sur la théorie de la structuration en soulignant, avec les mêmes termes que Giddens, que la technologie est à la fois le produit et le médium de l'action humaine. Autrement dit, elle applique la théorie de la structuration à la technologie dans l'entreprise en précisant que la technologie est un construit social résultant de l'action humaine et des propriétés structurelles de l'organisation.

Poole et DeSanctis font ressortir que la théorie de la structuration adaptative examine le processus de changement de deux points de vue :

- le genre de structures qui sont intégrées dans les technologies avancées ;
- les structures qui émergent des actions humaines lorsque les être humains interagissent avec ces technologies.

Au regard des travaux des différents auteurs, plusieurs constats émergent clairement, relativement à l'introduction des technologies dans la sphère organisationnelle :

- l'ambiguïté de la technologie : la mise en œuvre de la technologie dans l'entreprise peut être très variable selon le contexte d'implantation ;
- un déterminisme technologique nuancé : il est évident que la technologie n'est pas seule en cause dans les mouvements organisationnels en cours, mais elle n'en est pas pour autant neutre dans les processus engagés²⁷⁰.

²⁶⁵ Groleau C. (2000), « La nature de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement des entreprises*. Sous la direction de Autissier D. et Wacheux F. Institut de recherche en gestion, Université Paris XII. Paris, L'Harmattan.

²⁶⁶ de Vaujany F.X. (2000), « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille de lecture structurationniste basée sur les facteurs-clés de succès », Actes de la IX^e conférence de l'AIMS, Montpellier.

²⁶⁷ Barley S.R. (1986), « Technology as an occasion of structuring : Evidence from observations of CT scanner and the social order of radiology departments », *Administrative Sciences Quarterly*, 31, Pp. 78-108.

²⁶⁸ Poole M.S., DeSanctis G. (1990), « Understanding the use of group decisions support systems : the theory of adaptative structuration », in Fulk J., Steinfield C. (Eds), *Organizations and Communication Technology*, Newbury Park, Sage.

²⁶⁹ Orlikowski W. (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology and organizations », *Organization Science*, 3, Pp. 398-472.

²⁷⁰ Alsène E. (1990), précise que « si la technologie ne détermine pas grand chose, elle ne détermine pas rien pour autant. Une certaine logique structurante est à l'œuvre », et Huault I. (1997) de souligner que « la technologie de l'information n'est pas neutre car elle façonne un champs de contraintes et d'opportunités pour les acteurs ».

Relativement à ces travaux, nous avons jugé opportun d'enrichir notre cadre d'analyse avec l'intégration de la théorie de la structuration à l'organisation. Il convient de rester prudent dans la mesure où les différents auteurs qui ont basé leur recherche sur des problématiques abordant la technologie dans l'organisation sous l'angle de la théorie de la structuration, n'ont utilisé ce cadre théorique que de manière partielle.

Par ailleurs, l'objectif de notre recherche n'étant pas de problématiser dans ce sens, nous nous restreindrons à ces quelques travaux pour nous faire une idée de ce que peut tout de même nous apporter cette approche théorique dans nos travaux. De même, la focalisation sur quelques théories économiques doit nous apporter un éclairage dans cette compréhension du changement organisationnel, notamment sous l'influence de la technologie. Le repérage théorique (grâce à l'attention portée à quelques théories économiques), qui va suivre ne recherche en rien une quelconque exhaustivité (d'autant que nous n'utilisons que partiellement ces justificatifs théoriques), mais a pour but d'apporter à la recherche un éclairage sur certains aspects spécifiques.

2.5. Passage par quelques théories économiques

La justification de notre problématique implique, de notre part, un détour par quelques théories empruntées à l'économie²⁷¹ dans un souci de compréhension du phénomène, mais également dans une volonté de manifester clairement ce que les NTIC autorisent en évolution dans ce corpus théorique.

Certaines théories servant de prime abord à comprendre les phénomènes économiques sont venues progressivement dans le champ de la gestion expliquer le fonctionnement et les caractéristiques des organisations.

Nous nous référons ici à la théorie de l'agence et à l'approche transactionnelle qui apportent des réponses quant aux choix de l'entreprise de se tourner vers l'extérieur, c'est-à-dire d'avoir recours au marché.

Certains des fondements de ces bases théoriques se trouvent modifiés par le recours massif aux nouvelles technologies.

2.5.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence propose une vision économique du fonctionnement des organisations. Comme le rappelle de Montmorillon (1989), « *il y a relation d'agence quand un agent, appelé principal ou mandant, délègue tout ou partie de son pouvoir de décision à un autre agent, dénommé mandataire* ». D'une façon générale, la théorie de l'agence a été étendue à toutes les relations de coopération qui s'établissent entre deux partenaires. La base même de la théorie est le contrat. Cette dernière souligne les comportements opportunistes des contractants, et l'incertitude dans laquelle ils agissent : incertitude à la conclusion du contrat et incertitude vis-à-vis de sa réalisation. La théorie de l'agence va donc s'intéresser aux coûts du contrôle que chaque contractant doit mettre en œuvre pour s'assurer de la fiabilité de son partenaire.

²⁷¹ Chevalier C., dans un Cahier de recherche du CREFIGE, a analysé deux théories économiques pour comprendre le partenariat. Nous nous inspirons ici de ses travaux.

Cette théorie cherche à :

- faire apparaître les principaux contrats qui structurent l'organisation ;
- saisir les éléments qui composent le processus de décision ;
- identifier les structures de contrôle qui permettront de minimiser les coûts d'agence.

Il est possible de replacer une recherche sur le contrôle des relations partenariales dans le contexte d'une théorie contractuelle : la relation partenariale prend forme véritablement à travers un ou plusieurs contrats.

Nous pouvons nous demander si les coûts d'agence dus à la relation partenariale sont élevés. En effet, en demandant une implication à long terme au partenaire, ne fait-on pas l'hypothèse d'une plus grande fiabilité ou d'un moindre opportunisme de sa part ? La forme d'organisation partenariale pourrait apparaître comme une possibilité de structuration de l'organisation permettant une minimisation des coûts de surveillance mutuelle.

La théorie de l'agence implique une représentation de l'entreprise comme « réseau de contrats », ainsi que l'exprime Fama (1980, p.290) : « *The firm is just a set of contracts covering the way inputs are joined to create outputs and the way receipts from outputs are shared among inputs. In this « nexus of contracts » perspective, ownership is an irrelevant concept* ». Cette représentation est également celle de Williamson (1990 ; 1) qui modélise l'entreprise comme « *a nexus of treaties* », « *a nexus of internal and external contracts* » reprend Reye (1990, p.133).

La relation, qui est au cœur de ce corpus théorique, peut connaître des modifications profondes relativement à l'introduction des nouvelles technologies entre les parties en présence. Dans une optique similaire, certains éléments fondateurs d'autres théories économiques peuvent également s'en trouver affectés ; c'est par exemple le cas de la théorie des coûts de transactions.

2.5.2. L'approche transactionnelle

Williamson considère que la « *transaction* » est l'élément fondamental à étudier dans une approche des organisations. Reix (1979, p.111) va jusqu'à affirmer qu'il établit « *un paradigme de la transaction* ».

Nous ne développerons pas ici la théorie de Williamson. Nous retiendrons cependant qu'il met l'accent :

- sur les coûts qu'implique chaque transaction, ici sont distingués les coûts « a priori » apparaissant avant la signature ferme du contrat et les coûts « a posteriori » concernant l'exécution du contrat ;
- sur l'opportunisme des acteurs (d'où nécessité de contrôle) ;
- sur la rationalité limitée des mêmes acteurs. Williamson s'intéresse ici à la prise de décision et aux conditions dans lesquelles elle s'effectue ;
- sur ce qu'il appelle « *la spécificité des actifs* » ou « *idiosyncrasie* ». Le terme « actif » est utilisé dans un sens très large : de l'équipement dédié à une compétence humaine spécifique, en passant par tout autre actif incorporel.

La première approche « *Markets and Hierarchies* » tendait à opposer « firme » et « marché ». La firme se justifie dans certains cas par le fait qu'elle permet des économies de coûts de transaction, par intégration.

Opposer Marché et Organisation peut paraître limitatif, car où placer les relations partenariales dans ce cadre ?

Williamson (1986, p.117) a donc enrichi son approche en approfondissant son analyse des comportements des partenaires de l'entreprise et de leurs effets sur la performance de cette dernière. Il en tire une typologie des contrats, fonction de leur fréquence et du degré de spécificité des actifs.

Cette typologie suffit-elle pour appréhender les réseaux ? Comme le signale de Montmorillon (1989) :

« la problématique des coûts de transaction, qui renvoie directement à l'avantage du négociateur central, laisse dans l'ombre la complexité des relations de contrôle qui se nouent entre les différents pouvoirs impliqués dans les opérations contractuelles ».

De plus, d'un point de vue pratique, comment s'effectue l'évaluation des coûts de transaction ? Il nous faudra étudier si, en fait, le concept de réduction de coûts liée au développement d'une relation partenariale ne fait pas partie de « l'imaginaire » du manager. Cela tient du bon sens mais ce n'est pas forcément prouvé. C'est le même problème que pour la qualité, grâce à laquelle un produit doit atteindre un coût de revient moindre ou acquérir une valeur supplémentaire. L'écart de coût ou de valeur est rarement apprécié dans son ensemble.

Dans notre étude, la théorie des coûts de transaction nous intéresse dans le sens où, dans son approche sur la rationalité limitée et l'opportunisme, elle considère que l'information est stratégique et coûteuse, ce qui est fondamentalement remis en cause par l'introduction et le développement des NTIC qui diminuent fortement les coûts et favorisent la rapidité de diffusion et de transmission de l'information.

La question qui se pose alors est de savoir comment ces NTIC vont modifier certains fondements de la théorie des coûts de transaction. Un axe de réponse tient au fait que l'analyse transactionnelle s'appuie sur des aspects qui ne sont plus vérifiables avec le développement des NTIC. Et en termes d'externalisation de certaines activités, tel que nous souhaitons l'analyser dans cette recherche, un détour par l'approche transactionnelle n'est pas superflu, mais il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas exclusive dans l'explication des phénomènes contractuels des organisations. Signalons également que ces théories contractuelles n'expliquent pas tout en ce qui concerne les choix de partenariat (en interne et en externe) des organisations.

2.5.3. Les limites des théories contractuelles des organisations dans le cadre du partenariat

Signalons que le problème de l'évaluation des coûts concerne autant les coûts d'agence que les coûts de transaction. Mais nous ne développerons pas ce sujet plus amplement dans cette partie.

Le fait de mettre l'accent sur le contrat implique que les relations qui sont étudiées sont plus des relations d'échanges de biens que de production. La notion même de coopération semble peu employée.

Williamson ne semble pas avoir abordé la question de l'efficacité des types d'organisation qu'il fait apparaître. Outre l'efficacité, la question de l'efficience de l'organisation choisie reste aussi posée.

Enfin, il ne faudrait pas croire que théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction, pour lesquelles l'unité de base à analyser est le contrat, abordent les problèmes de manière identique.

Baudry (1991), dans ses travaux sur les relations partenariales industrielles, nouvelles formes prises par les relations de sous-traitance, identifie le « prix » comme l'élément fondamental du contrat. Les donneurs d'ordre, selon cet auteur, en échange de leur engagement à long terme, attendent des réductions de prix régulières. Donc, bien que le partenariat ait introduit la notion de durée dans la relation donneur d'ordres/sous-traitant, c'est le prix qui constitue l'enjeu du partenariat. Ce qui va impliquer un processus de négociation et renégociation de ce dernier.

D'un point de vue théorique, sur les questions de négociation et renégociation, théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction s'opposent selon Baudry. Qui dit négociation suppose que le donneur d'ordre est entré en connaissance des coûts du sous-traitant. Or ce dernier peut « tricher ». C'est la situation d'opportunisme « ex-ante » soulevée par Williamson. Dans le cadre de la théorie de l'agence, le donneur d'ordre connaît alors le « phénomène de sélection adverse » d'asymétrie informationnelle, résolu par la multiplication des appels d'offre.

Ce qu'une théorie explique par l'opportunisme, l'autre le justifie par l'asymétrie informationnelle.

La théorie des coûts de transaction a tendance à présenter le marché, d'une part et les organisations d'autre part, comme autres formes possibles de coordination des échanges.

Ces argumentations mettent en exergue que ces deux bases théoriques tentent d'expliquer et d'analyser les relations partenariales avec des fondements qui leur sont propres. L'objectif que nous souhaitons mettre en évidence ici, est que, par le biais de l'implantation et de la sophistication des NTIC, la gestion de ces relations partenariales va être remise en cause, ce qui va, par voie de conséquence, influencer les modes de structuration des organisations.

CONCLUSION

La cadre d'analyse que nous proposons d'utiliser prend ses sources dans une approche gestaltiste, mais se construit à partir de considérations contextualistes et constructivistes, enrichies par des éléments théoriques périphériques qui vont nous permettre d'appréhender l'étude locale et singulière de la fonction RH, et nous autorisera à apporter des éléments de réponse à des questions telles que :

- l'analyse de la place de la fonction au sein de l'organisation, et sa cohérence dans le contexte d'action ;
- l'analyse de son organisation, de ses frontières et de la répartition des rôles ;
- le repérage des pratiques, des problématiques d'action et des politiques poursuivies ;
- les évolutions dans le temps.

Nous tenons à souligner, que l'objectif de cette section est de relier les théories choisies au modèle d'analyse retenu et explicité dans la première partie de la thèse, en montrant les liens entre modèle et justificatifs théoriques partiels, mais aussi en mettant clairement en évidence la volonté et le besoin d'avoir une démarche multi-dimensionnelle.

Notre recherche, pour respecter un minimum de scientificité et de compréhension relativement à des travaux antérieurs, se doit de s'appuyer sur des travaux ayant permis de faire avancer les théoriciens dans la lisibilité des phénomènes organisationnels. Le cadre d'analyse fondé sur plusieurs niveaux de lecture doit nous permettre de poursuivre notre étude de manière plus sûre et plus assise. De même que le permet le recours à une méthodologie de l'étude singulière.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'objectif de cette recherche est multiple. Dans un premier temps, d'un point de vue scientifique, notre volonté est d'élargir les résultats d'études antérieures.

Notre champ de recherche couvre des travaux déjà entrepris par de nombreux chercheurs sur des aspects spécifiques (comme par exemple, l'évolution des formes organisationnelles, les transformations des rôles des professionnels des ressources humaines, etc.), mais il est aussi novateur par certaines caractéristiques (impact des NTIC, etc.). Nous entendons enrichir les recherches déjà réalisées, grâce à notre cadre théorique et notre méthodologie, sans pour autant défendre la thèse d'un renouveau catégorique des pratiques de gestion des ressources humaines ou la mise en place d'un modèle révolutionnaire.

L'objectif scientifique est simple : il s'agit d'apporter un plus aux travaux précédemment entrepris. Ce qui peut être une ambition raisonnable correspondant bien à toute démarche scientifique engagée par les chercheurs quelle que soit leur discipline et leur domaine de prédilection.

D'un point de vue managérial, il est évident que les conclusions présentées ici répondent à bon nombre de questions que les responsables des ressources humaines se posent. Tout du moins, ils pourront comparer leur situation au modèle proposé, de manière à se positionner et avoir une vision de leur propre situation relativement à des représentations générales mises au point au regard de réalités organisationnelles. Pour autant, nous ne prétendons pas proposer des solutions miracles ou pire encore un *One Best Way* de la GRH, mais plutôt des pistes de réflexions étayées par des constats découlant du terrain.

Le chapitre qui va suivre et qui présente notre méthodologie de recherche fait apparaître la manière dont nous avons choisi d'appréhender le terrain pour pouvoir collecter les données relatives à notre problématique.

Dans toute recherche scientifique, une méthodologie rigoureuse doit être mise en place. Et, il est impératif qu'elle tienne compte de l'objectif de l'analyse et du phénomène étudié.

Une même méthodologie ne peut être appliquée de façon identique à plusieurs recherches, dans le sens où chaque étude est singulière.

Les deux aspects spécifiques de notre approche, s'il est possible de les résumer ainsi, sont de privilégier globalement une recherche qualitative dans une perspective longitudinale, car c'est par ce biais que nos résultats seront les plus significatifs. Ce qui ne signifie pas pour autant que ce soit la seule façon d'étudier l'impact des nouvelles technologies sur les configurations organisationnelles et les transformations de la fonction ressources humaines.

CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour arriver à la compréhension d'un phénomène, quel qu'il soit, il est possible d'emprunter diverses voies, et donc diverses méthodologies de recherche. L'objet de recherche ne peut cependant pas se prêter à l'utilisation de toutes les méthodes. Il est, par conséquent, nécessaire d'adopter une méthodologie pertinente, permettant une approche de l'objet et de la question de recherche efficace et menant à une meilleure connaissance du phénomène étudié.

La lecture de la littérature sur les nouvelles formes organisationnelles conduit à penser qu'il serait intéressant de mener une étude de terrain pour étudier les caractéristiques des reconfigurations en cours. Cette étude se justifie d'autant que certaines restrictions au caractère révolutionnaire des nouvelles configurations sont émises (Louart, 1996)²⁷².

Tout d'abord, il faut noter que la plupart des entreprises adopte de nouvelles formes d'organisation sans remettre complètement en cause les anciennes structures. Il est probable qu'on puisse observer des configurations « révolutionnaires », telles par exemple une structure-projet pour une partie de l'entreprise sans que soit complètement remis en cause le modèle bureaucratique fondamental. Il est aussi vraisemblable que soient constatées plus de formes hybrides que de formes « pures » d'organisation.

Ensuite, la vision normative qui conduit à penser que les nouvelles configurations seraient plus efficaces que les anciennes a toujours été démentie, et notre objectif n'est pas ici de prétendre à vouloir prouver une meilleure efficacité des NFO. En gestion, le principe de cohérence domine. L'histoire d'une entreprise, sa culture, son style de direction, son secteur, etc., sont un ensemble de paramètres plus ou moins tangibles, qui vont expliquer tout choix organisationnel, solution à un contexte donné. Il sera donc intéressant de voir les solutions et problèmes engendrés par les nouvelles configurations.

Enfin se pose la question des représentations : les jeux d'acteurs peuvent se manifester par exemple de telles sortes que les experts représentent l'environnement comme complexe pour garder leur zone d'influence. (Nizet et Pichault, 1999).²⁷³

Ce sont effectivement, et de manière évidente, les logiques d'acteurs, ainsi que les combinaisons entre ces différentes logiques, qui conduisent les organisations à prendre des choix singuliers en matière de reconfiguration.

Ces restrictions n'excluent pas l'identification de tendances, et c'est justement la méthodologie de recherche pour laquelle nous avons opté qui nous permet de le faire concrètement.

La démarche adoptée ici est empirique, ce qui signifie selon Aktouf (1992)²⁷⁴ qu' :

²⁷² Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, Janvier-février, Pp.74-85.

²⁷³ Nizet J., Pichault F. (1999), « Configurations organisationnelles. Mintzberg revisité. » *Revue Française de Gestion*, n°123, Mars-avril-mai, Pp.30-43.

« Il s'agit de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale. Au lieu d'appliquer des critères aprioristes et généraux (comme une grille de lecture) à une certaine réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé, du donné sensible (dont se méfient tant les rationalistes) et construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée ».

Le choix d'une étude empirique étant justifié, il est temps à présent de préciser la méthodologie appliquée pour mener à bien les investigations de terrain.

Au regard de la problématisation posée en rapport avec le modèle d'analyse spécifié, une approche qualitative et inductive semblait la plus appropriée (section 1). Mais elle a nécessité une approche du terrain singulière faite d'observations longitudinales, complétées par des observations plus ponctuelles permettant de « capter » certains constats spécifiques et contextualisés (section 2).

SECTION 1. UNE RECHERCHE INDUCTIVE DE NATURE QUALITATIVE

1.1. Une approche inductive

Effectuer un choix méthodologique revient à se poser la question de la production des connaissances scientifiques. Traditionnellement, une opposition systématique est faite entre la méthode hypothético-déductive, et la démarche inductive.

Bréchet (1994)²⁷⁵ souligne pourtant que :

« la production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives. Dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique ; et la recherche empirique ne se borne pas non plus à vérifier des hypothèses issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive ; elle suscite, elle réoriente ou clarifie la théorie. »

L'objet de la recherche menée ici favorise l'adoption d'une démarche inductive qui semble correspondre davantage à notre méthode de collecte de l'information et d'analyse scientifique, au regard du sujet étudié.

Cette démarche consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Ainsi, des indicateurs du phénomène observé sont déterminés empiriquement puis analysés afin de faire émerger des concepts²⁷⁶. Cette méthode est parfaitement adaptée à notre recherche qui s'intéresse à un

²⁷⁴ Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, p.13.

²⁷⁵ Brechet JP. (1994), « Quelques éléments de réflexion à propos des sciences de gestion », Cahiers du CEREGE, n°130, p.15.

²⁷⁶ Igalens J. et Roussel P. (1998), fournissent un schéma type de la démarche scientifique servant de cadre pour la recherche en gestion des ressources humaines (mais qui n'est pas représenté ici). Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

domaine peu expérimenté. Il est vrai qu'un nombre foisonnant d'études aborde des thèmes tels que l'émergence des NTIC, la structuration des organisations, la cohérence entre organisation et fonction RH, mais aucune n'a traité de l'impact des NTIC sur la structuration des organisations et les transformations de la FRH (qui plus est, dans une perspective de co-construction entre ces deux dimensions).

Wacheux (1996)²⁷⁷ définit la démarche inductive de la manière suivante :

« Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. Néanmoins, il doit démontrer la possibilité d'une généralisation à des contextes plus larges, la plupart du temps par des tests statistiques, et par une mesure du risque d'erreur ».

Cette recherche s'inscrit bien dans une approche inductive. Nous cherchons à observer sur le terrain des tendances, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Notre objectif est de proposer un modèle d'après une observation de la réalité organisationnelle. Aucun test statistique ne sera réalisé, mais la validation de nos observations et des constats en découlant sera faite par une vérification permanente et un affinement des résultats obtenus.

Notre démarche suppose donc un aller-retour systématique entre le cadre conceptuel et la validation empirique.

Ceci correspond bien au raisonnement inductif qui procède par le passage du particulier au général, en tirant des conclusions à partir de données réelles.

A ce sujet, Laramée et Vallée (1991)²⁷⁸ précisent que :

« C'est donc l'induction qui permet de généraliser vers l'universel. En effet, à partir d'un certain nombre de choses ou de faits particuliers, observés et associés entre eux, l'observateur énoncent des hypothèses générales soulignant la probabilité que de telles associations se manifestent en d'autres occasions. Les généralisations deviennent alors sources de déductions et des prévisions. Autrement dit, le raisonnement inductif repose sur des probabilités et la généralisation des faits observés sert à valider des hypothèses et à élaborer des théories ».

Cette méthode peut être définie comme étant à l'origine de l'empirisme, qui s'appuie sur l'expérience, et peut aussi bien se baser sur des données quantitatives que qualitatives.

En ce qui nous concerne, et dans le but de répondre à nos attentes en matière de perception de certaines variables déterminantes de la recherche, une approche qualitative se justifiait plus naturellement.

²⁷⁷ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

²⁷⁸ Laramée A., Vallée B. (1991), *La recherche en communication. Eléments de méthodologie*, Presses de l'Université du Québec, p.53.

1.2. Une recherche qualitative

L'objet de notre recherche est de parvenir à analyser les changements à la fois organisationnels et fonctionnels (au niveau de la fonction ressources humaines) sous l'influence des NTIC. Les exigences propres à cette analyse nous conduisent à envisager une recherche qualitative car plus à même d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche. C'est pourquoi, nous ne souhaitons aucunement procéder à une étude quantitative mettant en évidence des statistiques relatives au phénomène observé (mais nous ne remettons pas pour autant en cause la validité de cette catégorie d'études).

Par ailleurs, nous respectons les caractéristiques de la recherche qualitative précisées par Mucchielli (1996)²⁷⁹ qui propose notamment une distinction méthodologique et épistémologique de cette démarche. Ainsi :

- d'un point de vue épistémologique, la recherche qualitative prend en compte la totalité de la situation étudiée, permet une connaissance première et personnelle de la situation de par la proximité de l'objet étudié, et privilégie une approche directe et interprétative ;
- d'un point de vue méthodologique, elle est compréhensive²⁸⁰, inductive, réursive et souple.

Notre ambition n'est pas de déboucher sur une démonstration (basée ou non sur des statistiques), mais plutôt sur l'explication et la compréhension des tendances observables. Le choix d'une recherche qualitative au détriment d'une recherche quantitative se justifie donc naturellement.

CONCLUSION

Le choix d'une méthodologie de recherche est une étape à laquelle tout chercheur est confronté pour aborder le thème qu'il veut traiter, la question à laquelle il veut répondre, le problème qu'il souhaite résoudre.

L'option entre une méthode hypothético-déductive ou inductive, est la première interrogation rencontrée ; vient ensuite le choix à effectuer en termes d'approche qualitative ou quantitative. Tout ceci va en fait dépendre du thème de la recherche. Mais c'est au chercheur d'opérer les choix les plus pertinents pour rendre son travail le plus authentique possible, au sens de Quivy et Van Campenhoudt (1988)²⁸¹, qui précisent que l'authenticité dans une recherche constitue :

« Une quête sincère de la vérité. Non pas la vérité absolue, établie une fois pour toutes par les dogmes, mais celle qui se remet toujours en question et

²⁷⁹ Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, p.159.

²⁸⁰ Mucchielli considère la démarche qualitative comme compréhensive, dans le sens où « sont privilégiées la description des processus plutôt que l'explication des causes, la profondeur des analyses plutôt que la multiplication des cas, la richesse des données plutôt que la précision des mesures ».

²⁸¹ Quivy R., Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, p.12.

s'approfondit sans cesse par le désir de comprendre plus justement le réel dans lequel nous vivons et que nous contribuons à produire ».

En ce qui concerne l'objet de recherche présenté ici (et qui, rappelons-le, est l'analyse des évolutions de la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles sous l'impact des NTIC), une approche de type inductif et qualitatif a été justifiée. Notons tout de même que l'induction est tempérée par un effort rapide de modélisation et donc une logique d'interaction entre le terrain et les interprétations, avec un rapport dynamique entre « récits » et « modélisation ».

Pour mener à bien ce travail, et faire en sorte que soit respectée tant l'authenticité que la scientificité, notre option s'est portée sur une lecture du phénomène à deux niveaux : des observations longitudinales, complétées et enrichies par des observations ponctuelles.

SECTION 2. UNE ANALYSE FONDÉE SUR UNE OBSERVATION À DEUX DIMENSIONS

2.1. Une observation longitudinale

Finalement, nous sommes partis d'une démarche à la fois empirique et contextuelle et nous avons opté pour une étude longitudinale qui dépasse largement les limites d'une simple étude ponctuelle et figée dans le temps.

L'analyse des changements organisationnels et des structurations des entreprises nécessite une étude longitudinale, dans la mesure où il s'agit d'un phénomène s'étalant dans le temps, et ce phénomène ne peut pas être appréhendé indépendamment de toutes contraintes de temps. L'analyse ne pourrait qu'en être erronée, car forcément, beaucoup trop partielle et fortement décontextualisée.

En effet, pour pouvoir observer ce qui se passe concrètement au sein des organisations, nous avons besoin de nous situer dans la durée.

C'est pourquoi, le recours à une analyse longitudinale a été privilégié, car elle permet de mieux appréhender le fonctionnement et la structuration des organisations et des systèmes de gestion.

L'enjeu d'une approche historique est d'avoir une vision pertinente de la précédente organisation, pour saisir ensuite les raisons des transformations et les phases clés de structuration.

Habituellement, une étude longitudinale est réalisée par un chercheur présent dans le milieu organisationnel sur toute la période de recueil des données (généralement plusieurs mois, voire plusieurs années).

En ce qui nous concerne, nous qualifions notre étude de longitudinale, non pas du fait de notre présence permanente sur le terrain, mais plutôt de la participation active des étudiants (en stage long) dans la collecte d'informations sur une période plus ou moins étendue.

L'étude longitudinale nous a permis une mesure « *avant-après* » de l'action de changement dans l'entreprise, notamment par notre propre retour sur le terrain dans quelques cas

particuliers, mais surtout par le recueil d'informations des étudiants sur le passé de l'organisation leur permettant ainsi de produire une reconstitution des éléments, des situations chronologiques et des changements de l'entreprise.

Les observations découlant de cette présence sur le terrain sont présentées dans les constats généraux de la troisième partie de la thèse.

2.2. Une observation ponctuelle

Les observations « longitudinales » qui ont été menées, ont été complétées par des observations plus ponctuelles auprès de DRH, d'utilisateurs, et de conseils en management.

Le recours à cette méthode de collecte d'informations a été rendu nécessaire pour compléter les éléments issus de l'étude longitudinale et pour faire apparaître plus clairement des réponses à des interrogations relatives à notre problématique.

Il nous a ainsi été possible d'identifier certaines tendances au « cas par cas », et de vérifier si les constats émergeant des conclusions précédemment émises étaient confirmés ou non.

En fait, ces observations ponctuelles ont permis de clarifier plus en profondeur certains faits, de manière à en avoir une compréhension plus fine. Elles ont également permis de poser des questions plus « pointues » aux personnes concernées sur des points clés de la recherche. D'une tendance générale, cette méthode nous a conduit à l'émergence d'une tendance plus singulière mettant en évidence les aspects sous-jacents aux descriptions présentées grâce aux analyses longitudinales.

Pour résumer, on peut noter que les analyses menées dans le temps font apparaître des constats généraux, avec un point de mire à la mise en exergue des mouvements en cours (les films des évolutions organisationnelles et fonctionnelles), et les analyses ponctuelles présentent les approfondissements nécessaires à une bonne compréhension des tendances observées. C'est en cela que ces deux modes de collecte sont complémentaires.

CONCLUSION

Les observations menées sur le terrain l'ont été selon deux voies, à la fois distinctes et complémentaires, comme nous venons de le préciser dans cette section.

Le thème de la recherche exigeait, de par sa nature, une analyse dans le temps. C'est pourquoi l'approche longitudinale a été privilégiée. Cependant, certaines insuffisances sont apparues, et nous ont conduit à compléter cette démarche par une observation plus ponctuelle, venant apporter compléments et approfondissements aux analyses déjà engagées. C'est, par voie de conséquence, dans une logique de complémentarité, et dans le but d'une meilleure compréhension que ces deux voies d'observation ont été choisies.

Les observations longitudinales nous ont notamment permis de comprendre les évolutions structuro-fonctionnelles des DRH, tandis que les observations ponctuelles ont été utiles pour saisir des « cas » d'usage de technologies en GRH, avec leurs effets sur la structuration d'ensemble et les pratiques.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objet du chapitre qui vient d'être développé était de préciser clairement notre approche méthodologique.

La fonction ressources humaines se trouve face à des transformations majeures, à la fois en termes de missions, de structuration et de positionnement, comme on a pu le voir dans la partie précédente

Les différentes recherches effectuées sur les changements organisationnels, ou même sur les évolutions de la FRH, sont nombreuses et parfois divergentes. Cela nous a naturellement amené à privilégier un cadre d'analyse multidimensionnel nous permettant de prendre en considération plusieurs facettes du phénomène observé, d'autant, que notre objet d'étude est complexifié par la recherche de causalités des NTIC dans l'analyse.

Un champ d'observation trop restreint ne nous autoriserait effectivement pas à analyser de manière pertinente l'objet de la recherche, ni même à faire apparaître des éléments nouveaux par rapport aux travaux déjà entrepris par d'autres chercheurs.

Pour autant, nous restons conscients que, malgré la prise en compte d'approches théoriques et épistémologiques variées, l'analyse que nous menons sur les transformations organisationnelles et les évolutions de la FRH, principalement dans la perspective de l'introduction et du développement des NTIC dans l'entreprise demeurera forcément partielle, dans le sens où un sujet d'une telle envergure ne peut être traité dans son intégralité dans le cadre d'une thèse.

Il est vrai que la prise en considération de multiples variables, telles que l'acteur dans l'organisation et ses aspects sociologiques, ainsi que la nécessaire prise en compte des particularités de chaque situation organisationnelle dans la construction des modèles adaptés à leur complexité, ne nous permet pas de nous cloisonner à un cadre méthodologique unidimensionnel, ni même à une approche du terrain trop restrictive.

Le cadre d'analyse choisi, fondé sur plusieurs niveaux de lecture doit nous permettre d'avancer dans notre étude de manière plus sûre et plus assise. De même que le permet le recours à une méthodologie de l'étude singulière. Effectivement, nous partons de la considération qu'il est nécessaire d'adopter une méthodologie pertinente, pour parvenir à une approche satisfaisante de l'objet et de la question de recherche, ainsi qu'à une meilleure compréhension de l'objet étudié.

Cette approche méthodologique va nous permettre de présenter plus en détail notre présence sur le terrain dans le chapitre qui va suivre.

CHAPITRE 3. L'APPROCHE DU TERRAIN

SECTION 1. SOURCE DES DONNÉES

L'observation de ce qui se passe concrètement dans la réalité organisationnelle, nous oblige à nous situer dans le temps de façon à fournir une analyse la plus pertinente possible. L'observation des organisations ne pouvant, à l'évidence, pas s'opérer de manière statique, mais dynamique.

La mise en œuvre de cette méthode a nécessité un choix spécifique concernant l'approche du terrain et la collecte de l'information. Et, plusieurs modalités ont été adoptées.

Pour répondre à notre volonté de mener une étude longitudinale, la première méthode de collecte de l'information a été le recours à des personnes présentes dans l'entreprise sur une période relativement longue.

1.1. Une catégorie d'enquêteurs privilégiée

Pour parvenir à couvrir un ensemble aussi vaste que celui qui constitue notre horizon de recherche, une des manières les plus efficaces nous a semblé de faire appel aux responsables de formation afin qu'ils sensibilisent leurs étudiants à cette forme de recherche.

La première phase a donc été la prise de contact avec les responsables de formation qui ont facilement accès à un nombre important d'enquêteurs potentiels.

Suite à cela, deux types d'observateurs ont été mobilisés :

- des cadres en formation continue prenant leur entreprise comme cadre d'analyse ;
- des étudiants en fin de cycle retenant, à l'occasion de leur stage de longue durée en entreprise et en plus de leur mission initiale, leur organisation d'accueil comme terrain d'observation.

Les étudiants ont eu à construire quelques images significatives des configurations des entreprises dans lesquelles ils étaient présents. La période d'analyse (contemporaine et rétrospective) couvre les années 1989-1990 à 1999-2000 (voire même 2001, pour des cas particuliers d'entreprises pour lesquelles un complément d'informations et un affinement des données les concernant ont été possibles), et concerne un échantillon de 200 entreprises présentant une certaine homogénéité sectorielle ainsi qu'au niveau des effectifs (voir en annexe, les graphes représentant la population étudiée).

Les configurations observables étaient à interpréter comme une suite de photographies structurelles des fonctions étudiées au sein des entreprises d'accueil.

Pour comprendre ces images-types, il fallait pouvoir connaître et analyser les facteurs qui en expliquent l'émergence, la maintenance ou l'évolution. En particulier :

- les acteurs internes et leurs comportements socio-politiques (du mode de gouvernance aux styles de management) ;
- les effets contextuels (socio-économiques, réglementaires) et sectoriels ;
- la nature et l'intensité de diffusion des technologies d'information et de communication, en mettant l'accent sur les phases principales de transfert ou d'appropriation et leurs conséquences organisationnelles visibles.

Derrière ce travail, apparaissaient deux principaux enjeux :

- celui de posséder une base descriptive de l'évolution des fonctions-clés au sein des entreprises, avec une clarification empirique des changements que cette évolution entraîne dans les configurations de tâches et la répartition des rôles internes ;
- celui de tester quelques hypothèses sur l'impact des NTIC et si besoin, sur l'influence d'autres facteurs explicatifs jugés particulièrement importants.

Afin que l'ensemble des observateurs puisse fournir une base homogène d'informations, nous avons mis en place une grille d'analyse (guide d'entretien), qui leur a été fournie par le responsable de formation.

Cette grille leur a permis de connaître les détails de l'enquête à laquelle ils participaient, mais aussi et surtout de référencer l'ensemble des questionnements qu'ils devaient se poser avant leur arrivée sur le terrain. Ce qui nous a permis, lors du dépouillement des monographies un travail d'une moindre complexité, ainsi qu'une meilleure lisibilité des tendances observées.

Les stagiaires devaient être orientés avant leur stage et accompagnés pendant leur période de saisie d'informations. Par exemple, en cas de besoin de consignes d'enquête par rapport aux cadres opérationnels ou fonctionnels à interroger, ils pouvaient solliciter une aide de notre part.

Enfin, dans leur compte rendu général, ils ont fait l'effort de fournir une bonne lisibilité des configurations retenues grâce à une présentation adaptée.

1.2. Des questionnaires enrichis et précisés

L'observation des enquêteurs sur le terrain a permis de faire le point sur les difficultés rencontrées dans la réalité organisationnelle, et a motivé la mise en place d'un questionnaire plus précis et davantage orienté vers des pistes complémentaires à exploiter.

Ce questionnaire a été envoyé par courrier à des DRH d'entreprises comptant plus de 100 salariés. Ceci étant la conséquence d'un choix restrictif ayant été effectué à la suite du constat selon lequel les structures plus petites n'intègrent pas ou peu de NTIC, et / ou n'ont pas le recul nécessaire pour expliquer et analyser les changements éventuels.

Le taux de réponse à cet envoi par courrier étant resté très faible, une relance téléphonique a été nécessaire pour prendre contact avec les DRH, ce qui nous a motivé par la suite pour prendre des contacts directs avec ceux-ci.

Il a alors été possible de se rendre directement dans les entreprises concernées et de mener des entretiens semi-directifs, en utilisant, comme support et guide d'entretien, le questionnaire

précédemment établi. Notre volonté n'étant pas de rester cloisonné au seul questionnaire, nous avons laissé libre-cours aux interlocuteurs de manière à ce qu'ils s'expriment plus librement sur l'organisation, à la fois de l'entreprise et de leur fonction.

1.3. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs décidés après la collecte d'informations par les stagiaires ont été réalisés auprès de DRH, mais également auprès de cabinets de consultants qui ont pu nous faire part de leurs expériences dans les entreprises dans lesquelles ils interviennent.

Ces entretiens nous ont permis de collecter des informations de bonne qualité, dans la mesure où les DRH interrogées ont pu faire part de leurs opinions et de leur vécu dans l'organisation. Pour la plupart, elles ont pu s'exprimer sur le passé, le présent et l'avenir, ce qui permet de situer les données dans leur temporalité.

Au fil des entretiens et de l'accumulation de l'information, l'objet de recherche s'est précisé, ainsi que les aspects à explorer. Cet état de fait a conduit à l'élaboration d'un questionnaire encore plus affiné, grâce auquel d'autres DRH et consultants ont pu être interrogés.

Par la suite, la collecte d'informations par le biais de documents internes d'entreprises a autorisé le traitement plus en profondeur de certains aspects, notamment par la comparaison de documents anciens et récents.

1.4. Les sources documentaires

Les sources documentaires fournies par les entreprises correspondent à des organigrammes, comptes rendus de réunions, journaux internes, etc.

Nous avons également utilisé des communiqués et articles de presse, mais aussi et à plus grande échelle, les informations diffusées sur les sites WEB des entreprises.

La consultation de ces sites a été sélective. D'une part, la « visite » des sites des entreprises que nous avons interrogées a été privilégiée, et d'autre part, la consultation de sites d'éditeurs de logiciels de gestion qui présentent des listes d'entreprises dans lesquelles ils implantent leurs produits et solutions a été précisément effectuée.

Une revue de presse axée principalement sur le management et l'informatique a également été réalisée continuellement, tout au long de la recherche. Ceci dans un but de recherche de compléments de données relatives aux entreprises de notre échantillon.

CONCLUSION

Le recours à une multitude de modalités de collecte de l'information nous a permis de croiser les différents témoignages, mais également d'enrichir et compléter les observations (de deux types : observations longitudinales et observations ponctuelles).

Cette méthode particulière nous a également permis de minimiser certains biais forcément engendrés par une évidente prise en compte subjective des faits observés sur le terrain.

Pour analyser les mécanismes pouvant permettre une certaine théorisation, il nous a fallu rester prudents par rapport aux discours des personnes rencontrées et interrogées.

Les responsables dans les entreprises disposent de rhéoriques contradictoires. Ces discours manquent de cohérence, car ils changent souvent selon l'interlocuteur avec lequel ils échangent leurs points de vue et expériences.

Cette volatilité du sens ne peut être fixée au travers de questionnaires, et parallèlement lors des entretiens directs, les mots sont tellement flous que l'on peut facilement interpréter les réponses, sans que cela relate véritablement la situation réelle à laquelle est confrontée l'entreprise, ou l'interlocuteur dans l'unité opérationnelle dont il dépend.

SECTION 2. ANALYSE DES INFORMATIONS

2.1. Présentation de l'analyse des informations recueillies

Les sources des données collectées sur le terrain sont multiples et se sont poursuivies pendant plusieurs mois, ce qui a nécessité de notre part un dépouillement relativement difficile, d'autant que notre volonté était de biaiser le moins possible les résultats, même si dans toute recherche qualitative de ce type, ce risque est inévitable.

Nous nous sommes efforcés de construire des outils pertinents de façon à homogénéiser les informations recueillies, notamment par les étudiants.

Nous leur avons fourni une grille d'analyse qui leur permettait à la fois de pouvoir collecter l'information dont nous avons besoin, mais également de savoir où aller chercher ces données, et comment les retranscrire de manière pertinente. Mais, les monographies, même si une certaine trame centrale était respectée, ne contenaient pas systématiquement toutes les informations.

Il a donc été nécessaire de construire des tableaux dans lesquels nous renseignions des rubriques établies relativement à nos questions de recherche.

Pour construire efficacement ces synthèses, nous nous sommes appuyés sur des diagrammes de causalité faisant apparaître certaines réponses aux questionnements émis, et aux informations que nous souhaitions voir émerger.

Donc, dans un premier temps, ces diagrammes de causalité ont apporté une aide conséquente pour le dépouillement et l'analyse des premiers cas, et ont également permis d'apporter certaines corrections de façon à orienter les collectes d'informations pour les nouvelles monographies.

Thiétart (1999)²⁸², en citant Miles et Huberman (1991)²⁸³, appelle cet exercice la construction du cadre conceptuel et souligne que :

²⁸² Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

²⁸³ Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

« le cadre conceptuel décrit, le plus souvent sous forme de graphique, les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables. Il spécifie ainsi ce qui sera étudié et par là même détermine les informations à recueillir et à analyser ».

Notre souci, à cette phase de la recherche, était identique à celui que soulève Miles et Huberman qui notent que :

« un bon système de stockage et de recherche est indispensable pour se rappeler quelles données sont disponibles, pour permettre une utilisation facile, flexible et fiable des données [...] à différents moments de la vie du projet, et pour documenter les analyses de sorte que la recherche puisse, en principe, être vérifiée ou répliquée ».

Conséquemment, la construction de deux catégories d'outils a été effectuée :

- la première concerne des outils de traitement préalable des données ;
- la seconde concerne des outils d'analyse longitudinale qualitative.

2.2. Construction d'outils de traitement préalable des informations

2.2.1. Elaboration des outils

L'objectif de la recherche consiste à observer ce que les nouvelles technologies d'information et de communication impliquent en termes d'évolution du design organisationnel des entreprises, avec un zoom avant sur la fonction ressources humaines.

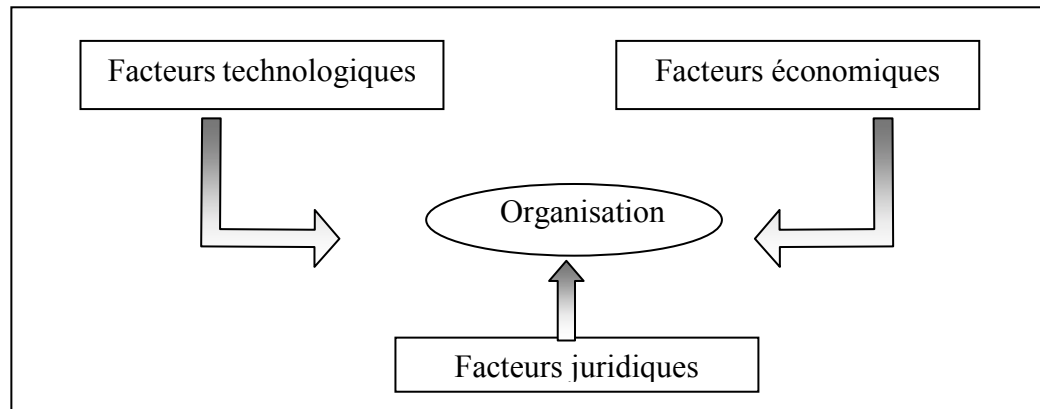
Nous partons de considérations qui nous sont propres relativement aux différents aspects qui peuvent influencer cette organisation interne. Ainsi, trois principaux facteurs influents sont recensés dans cette recherche de causalité.

Il faut être clair sur le fait que nous ne cherchons pas à trouver un lien de cause à effet, exhaustif et linéaire, dans les différents mouvements organisationnels en cours, mais souhaitons identifier ce qui peut avoir une influence, directe ou indirecte, sur l'agencement interne des entreprises, puis dans un second temps, sur la FRH, partant d'un principe de co-construction entre l'organisation et la fonction.

Nous pensons que trois principaux facteurs modèlent la construction interne des entreprises : il s'agit des aspects technologiques, économiques (ou environnementaux) et juridiques.

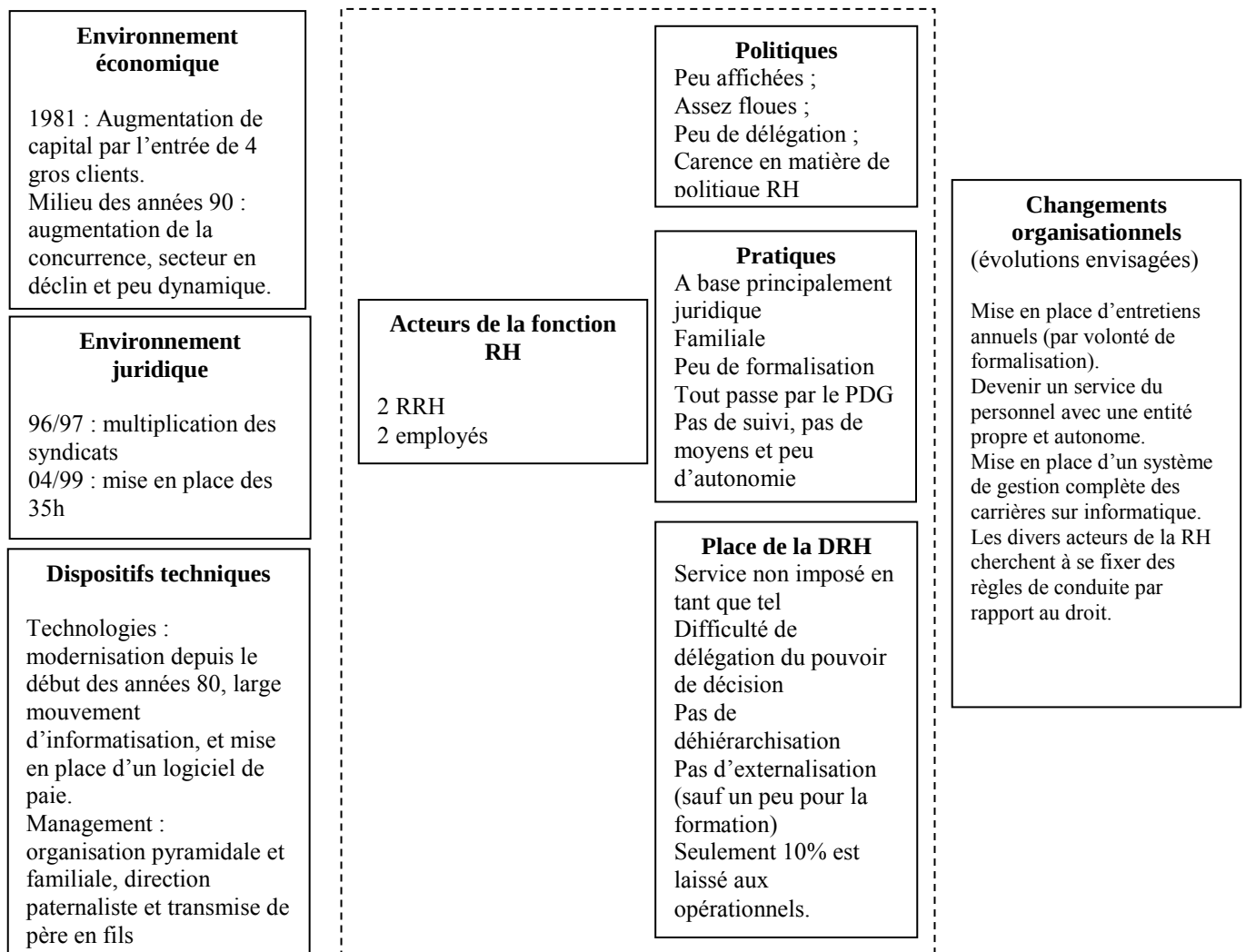
Le schéma suivant a permis une identification claire de ce qui pour nous agit sur la construction organisationnelle des entreprises :

Figure 4. Identification des facteurs de construction organisationnelle des entreprises



Concrètement, on peut donner un exemple d'une investigation faite auprès d'une société d'impression et qui a donné les résultats suivants :

Figure 5. Cas particulier d'une société d'impression



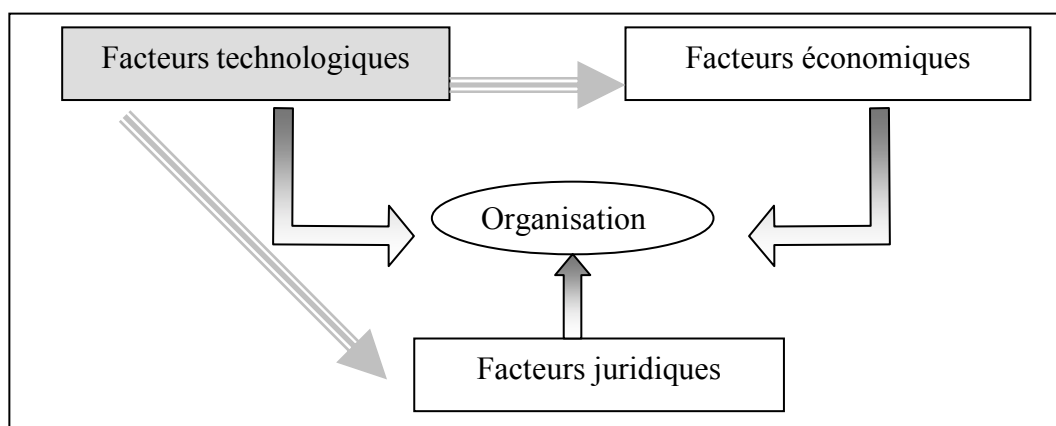
Il apparaît relativement à nos observations sur le terrain et à la lecture de différentes enquêtes que les nouvelles technologies ont un fort impact sur les composantes dans lesquelles s'inscrivent les organisations.

Comme cela vient d'être précisé, les organisations sont soumises à des facteurs économiques, juridiques et technologiques.

Or, ces technologies, au regard de leur fort développement, modifient les règles du jeu précédemment identifiées, en termes économiques mais aussi juridiques.

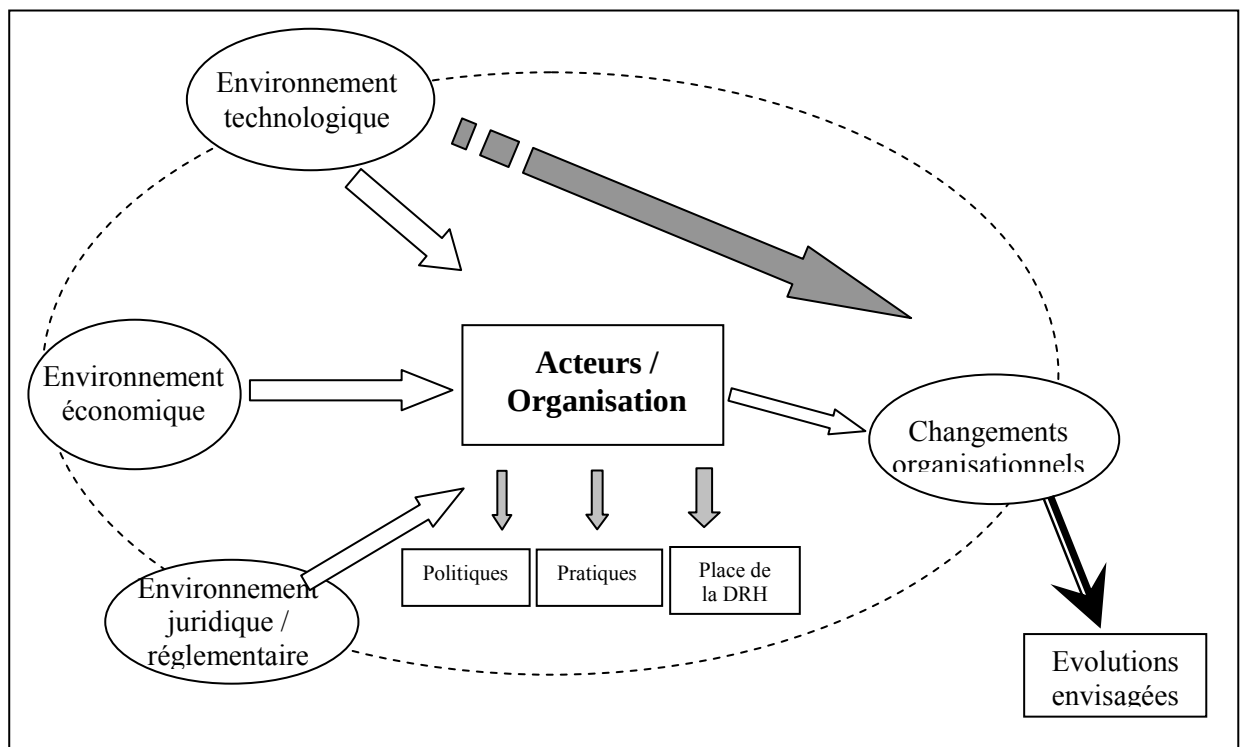
L'avènement d'un nouveau jargon ou tout devient « e-... » ou « net », en démontre l'ampleur. Un second schéma a été dressé, faisant apparaître la place des technologies dans les changements en cours :

Figure 6. Place du facteur technologique dans le changement organisationnel



La figure suivante complète ce schéma en conceptualisant les liens entre ces différents environnements, la FRH et les changements organisationnels.

Figure 7. Liens entre environnements, FRH et changements organisationnels



On fait ainsi clairement apparaître que l'organisation est soumise à des contraintes de trois ordres :

- juridique / réglementaire ;
- économique ;
- technique / technologique.

Ces environnements auront un impact différent sur l'entreprise selon l'importance de chacun. Ils régiront les pratiques des acteurs, et les objectifs des fonctions avec une force plus ou moins relative selon leur poids dans les contraintes organisationnelles.

En ce qui concerne la fonction RH, selon la force des environnements, les politiques, pratiques et place de la fonction au sein de l'organisation en seront modifiées ou adaptées en conséquence.

Par ailleurs, la modification des environnements entraînera une modification des actions au sein de l'organisation, ce qui aura un impact sur les changements organisationnels en cours et à venir.

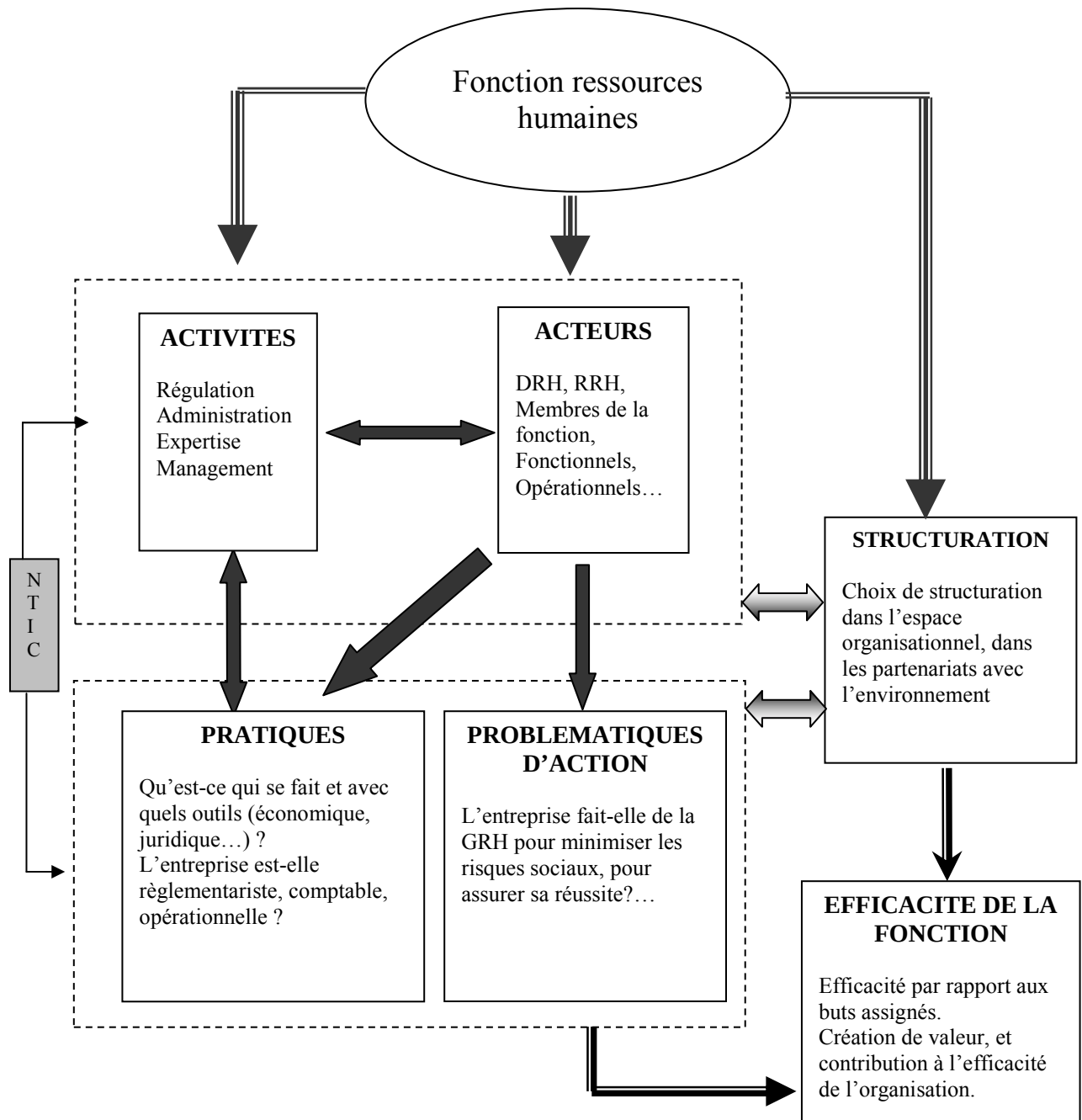
Ces différents schémas nous ont permis de poser clairement les questions propres à notre problématique et de parvenir à collecter les informations nécessaires pour étayer notre raisonnement.

Pour comprendre plus finement les activités de la FRH et ses évolutions, d'autres conceptualisations ont été nécessaires.

Ainsi, nous avons réalisé des schémas complémentaires qui nous ont guidés dans la collecte et le traitement des données, puisque répondant à la fois aux questionnements émergents et à une volonté d'homogénéisation des informations collectées.

Le schéma présenté à la page suivante en est un exemple :

Figure 8. Schéma d'aide au traitement des données



La FRH comme toutes les fonctions de l'organisation est composée à la fois d'acteurs et d'activités.

En ce qui concerne les **activités**, elles peuvent être classées en quatre catégories²⁸⁴ :

- *fonction de régulation* : intermédiaire entre DG et salariés, réponse aux urgences, résolution de problèmes, actions correctives, régulation sociale, communication, information, motivation ;
- *fonction d'administration* : statuts, rémunération, relation avec les administrations / institutions extérieures, plan de formation, réalisation des tâches réglementaires ;
- *fonction d'expertise* : conseil en droit, relations sociales, accompagnement du changement, mise en œuvre et coordination d'études, prévision, tableaux de bord ;
- *fonction de management* : influence sur décisions stratégiques et opérationnelles, immersion dans les équipes de direction, anticipation / politiques d'innovation sociale.

Les **acteurs**, quant à eux, peuvent être :

- internes à l'organisation : DRH, RRH, membres de la fonction, opérationnels, fonctionnels ;
- externes : sous-traitants, consultants, etc.

Au sein même de la FRH, les acteurs vont prendre en charge, un certain nombre d'activités. Un même acteur peut prendre en charge une seule ou plusieurs activités (exemple : une assistante RH peut s'occuper exclusivement de la paie, ou à la fois de la paie et du dépouillement des lettres de candidature). Et une activité peut être prise en charge par un ou plusieurs acteurs (exemple, le recrutement sera examiné par la DG, la DRH et le chef de service concerné par ce recrutement).

Les activités dépendront des pratiques et des problématiques d'actions des différents acteurs. C'est-à-dire que les outils utilisés et les objectifs que la fonction se fixe guideront les acteurs dans leur manière de gérer certaines activités.

Tout cela dépend évidemment de la manière dont la fonction est structurée et de sa place dans l'organisation. Le contexte d'action au sein duquel les acteurs vont agir (structuration, proximité de la DG, autonomie, contrôle, etc.), influencera la gestion des différentes activités et par là même la création de valeur et la contribution de la FRH à l'efficacité de l'organisation.

2.2.2. Utilisation pratique des outils formalisés

En reprenant quelques extraits de modélisations issues des enquêtes réalisées et des informations disponibles, on peut présenter ce que met réellement en évidence le schéma ci-dessus présenté. L'objectif n'est pas de passer en revue l'ensemble des cas recensés, mais plutôt de montrer comment cet outil a été utilisé pour comprendre les tendances observées.

²⁸⁴ Adaptation d'après *Compétences, Le magazine des RH et des formations* : Dossier, les DRH se forment aussi, des réseaux pour réfléchir, n°18, janvier 1996, et schéma de Christian Gasnier, source APEC, « La fonction ressources humaines », *Demain les cadres*, 1992, in Peretti JM. (1994), *Ressources humaines*, 4^e édition, Paris, Vuibert, p.34.

Prenons ici, le cas d'une entreprise de conception, production et commercialisation d'équipements automobiles

Environnement économique

Environnement économique très concurrentiel et volonté du groupe de rester très compétitif. Ceci nécessite une adaptation permanente aux exigences fluctuantes des clients constructeurs. L'organisation doit donc anticiper, développer sa flexibilité et améliorer continuellement ses performances.

Organisation

Organisation en lignes de produits au sein de divisions, lesquelles sont associées à un site de production.

L'organisation est décentralisée, et il existe trois niveaux d'organisation : l'organisation géographique, l'organisation opérationnelle et l'organisation fonctionnelle.

La stratégie s'appuie sur les hommes qui composent le groupe (*La croissance résulte de la dynamique de développement créée par et pour les 4 piliers du groupe : clients, personnel, actionnaires et fournisseurs (...) Le groupe permet à tous les membres du personnel de bénéficier de sa croissance et veille à leur développement professionnel.*)

Les cinq axes stratégiques sont : implication du personnel, système de production, innovation constante, intégration des fournisseurs, qualité totale.

Groupe très procédurier. La démarche globale se veut très prospective. La culture d'entreprise et les procédures du groupe constituent une sorte de socle infaillible.

Dans les années à venir, on pourra observer une scission plus grande entre le pôle décisionnel, qui sera assumé par le groupe, et la mise en place au niveau local.

La FRH

Le réseau RH du groupe intègre les deux derniers types d'organisation précédemment cités (fonctionnelle et opérationnelle. Il est dominé par 2 règles :

- La règle du N+2 : implique que 2 niveaux de hiérarchie soient concernés par une décision, le supérieur hiérarchique de l'intéressé (N+1) et le supérieur de ce hiérarchique (N+2). Cette règle permet d'associer les 2 niveaux à la préparation et à la mise en place des décisions et contribue à la décentralisation de celles-ci dans le cadre des politiques et procédures du groupe.

- La règle de l'association de la ligne fonctionnelle : signifie que celle-ci est intéressée aux décisions à travers le supérieur fonctionnel de l'intéressé.

Pour répondre aux exigences du marché, les comportements individuels et collectifs doivent évoluer vers l'anticipation, la décision et la prise d'initiative. Il appartient à la DRH de développer en permanence la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel

La DRH est dominée par les financiers ; les conflits se traduisent par une rétention d'informations financières bloquant les actions RH prospectives...

La politique RH est claire en matière de changement, les restructurations internes ne doivent jamais se faire au détriment des salariés, et le service RH doit imposer sa vision du changement et l'accompagner.

Comparaison passé-présent

Si aucun changement majeur n'est intervenu ces 10 dernières années, les activités composant la GRH tendent à se modifier. Suite aux différents changements organisationnels et structurels, certaines sont en perte de vitesse, tandis que d'autres se développent :

- les activités d'administration du personnel, de paie, de recrutement, etc., sont en déclin car informatisées ou externalisées, notamment dans le sens d'une recherche de minimisation des coûts, et de recentrage sur le cœur d'activité ;
- celles de GPEC, les questions relatives aux politiques de rémunération, la communication interne sont en développement.

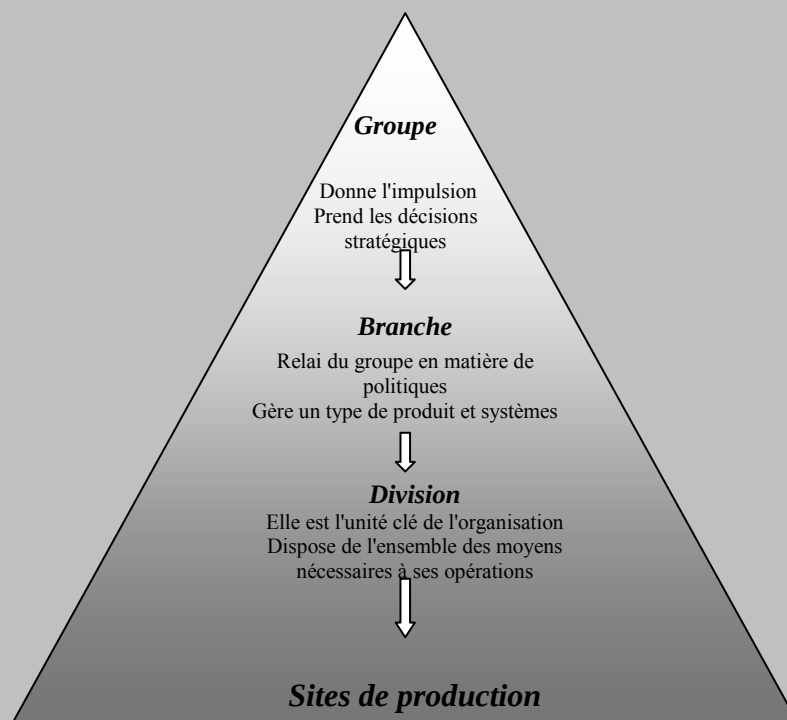
NTIC

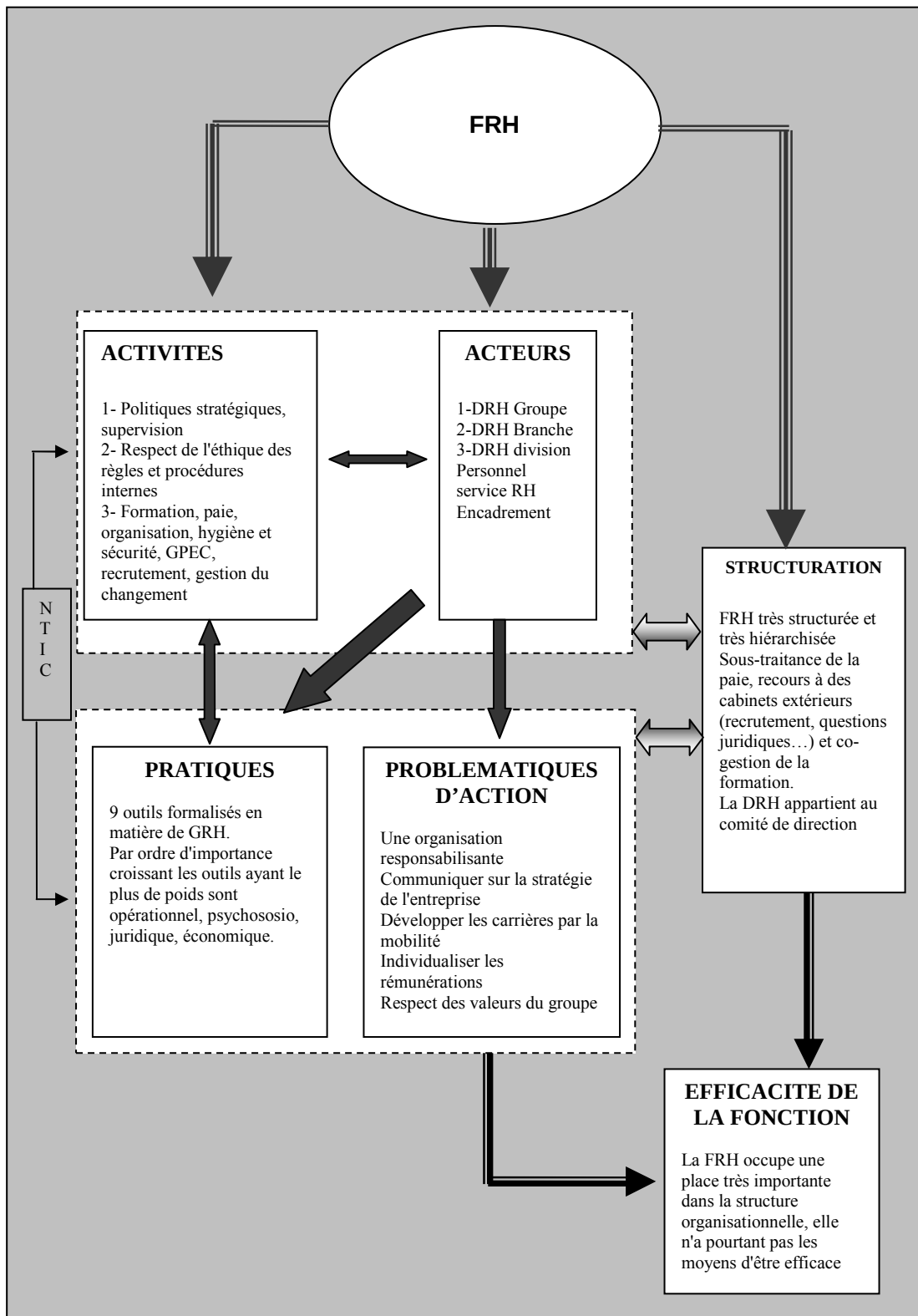
De nombreuses tâches ont bénéficié de l'informatisation RH.

Par ailleurs, la mise en place d'intranet permet également un gain de temps considérable (les demandes de congé peuvent être saisies et validées par ce biais).

Le service RH a été un des premiers à avoir bénéficié de ces NTIC et concerne l'ensemble du personnel RH, sans restriction. De fait, l'informatisation et la communication en réseau permettent que certains aspects de la GRH soient gérés par le personnel lui-même. Cette orientation autorise un recentrage sur les hommes, leur carrière, leur potentiel, ce qui correspond à la stratégie RH du groupe.

Organisation opérationnelle de la GRH :





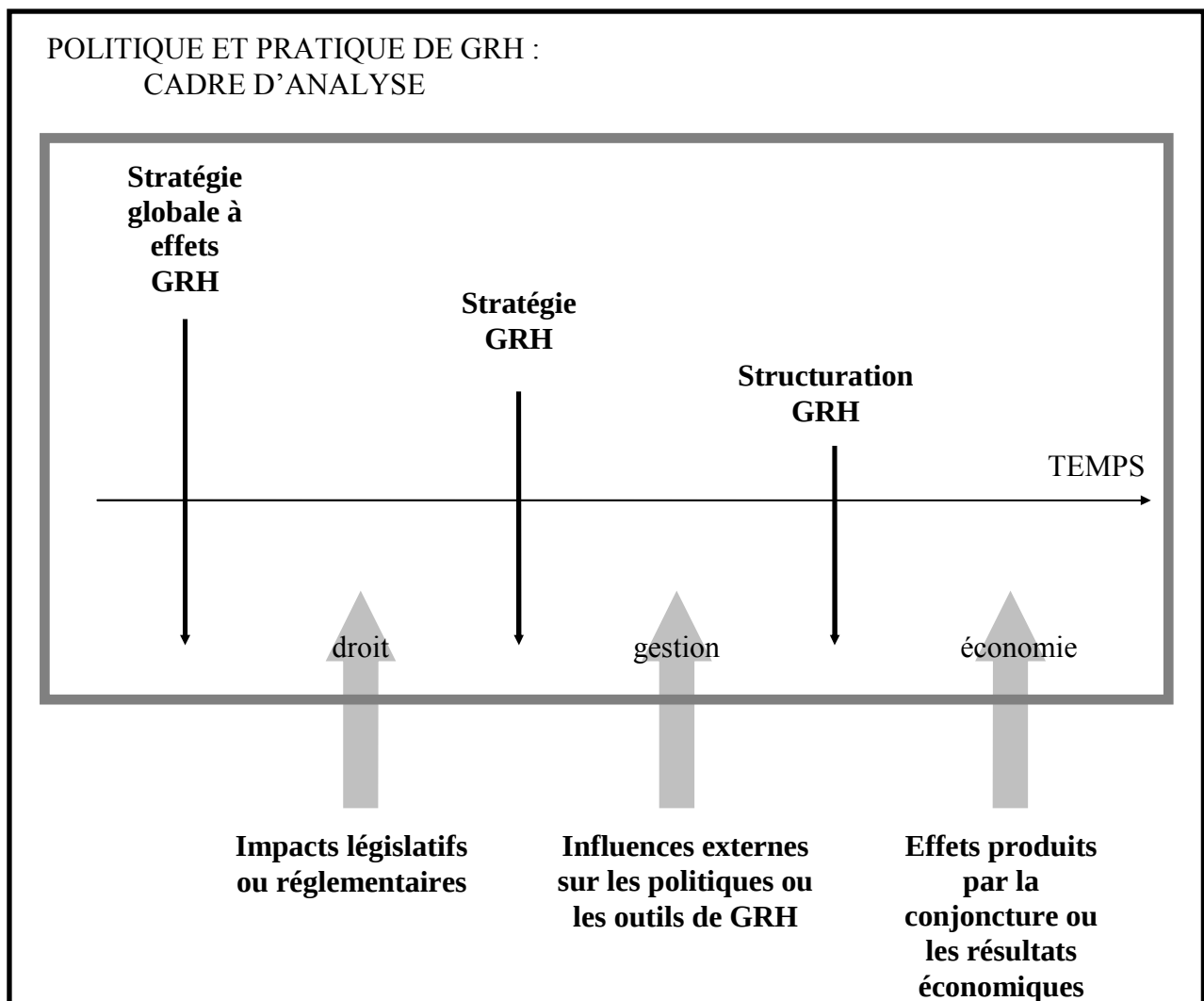
2.3. Construction d'outils d'analyse longitudinale

2.3.1. Elaboration des outils

Parallèlement à la collecte d'informations statiques, la recherche de données dynamiques s'est révélée cruciale, d'autant que notre étude s'inscrit dans une optique longitudinale. Dans cette logique, des matrices reflétant les évolutions chronologiquement nous ont permis de faire intervenir la variable temps dans nos interprétations, de manière à décontextualiser le moins possible les retranscriptions, et à faire apparaître les phénomènes particuliers qui ont eu lieu dans le temps.

Les informations recueillies devaient être précisées dans le cadre qui suit :

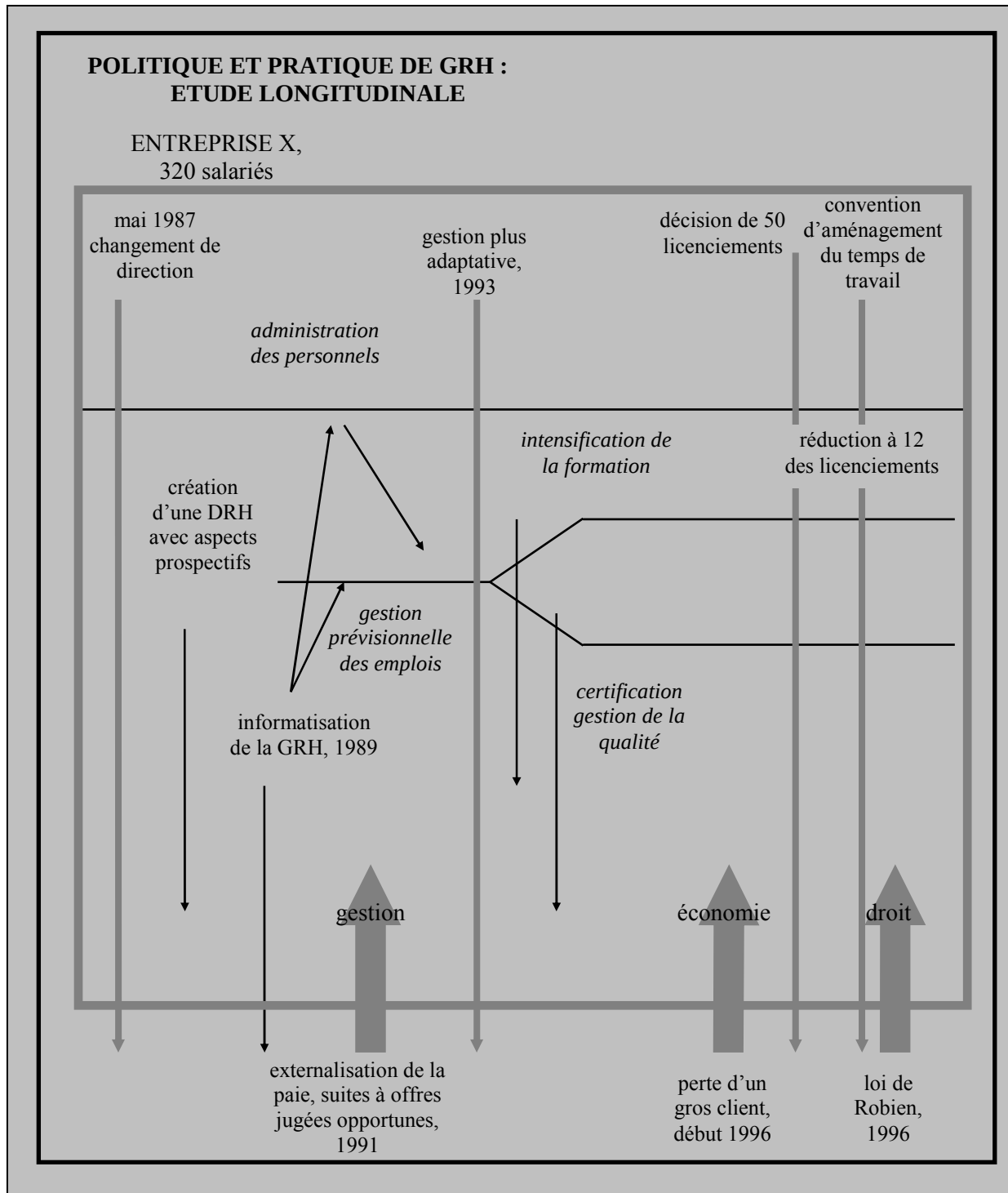
Figure 9. Cadre d'analyse des données : politique et pratique de GRH



2.3.2. Utilisation pratique des outils formalisés

Dans le cas d'un exemple précis, le schéma utilisant le précédent outil donne le résultat suivant :

Figure 10. Cadre d'analyse des données : analyse longitudinale des politique et pratique de GRH



CONCLUSION

Notre recherche s'inscrivant dans une perspective longitudinale, il nous a fallu impérativement mettre en place des outils nous permettant de dépouiller au mieux, et dans de bonnes conditions (sur la durée), les données émanant du terrain.

Ainsi, à la lecture des premières investigations nous avons opté pour la clarification des informations par la mise en œuvre de différents schémas et matrices faisant apparaître les variables clés de la recherche.

De même, ces différents schémas nous ont permis de poser clairement les questions propres à notre problématique et de parvenir à collecter les informations nécessaires pour étayer notre raisonnement, pour la seconde phase de la recherche.

Dans cette logique, des matrices reflétant les évolutions chronologiquement nous ont permis de faire intervenir la variable temps dans nos interprétations, de manière à décontextualiser le moins possible les retranscriptions, et à faire émerger d'éventuelles relations entre variables contextuelles et configurations organisationnelles.

Ces outils nous ont apporté une aide cruciale dans la présentation et l'analyse des résultats, dans le sens où pour chaque entreprise de l'échantillon nous renseignions le maximum de rubriques de façon à obtenir un ensemble assez homogène faisant apparaître des constats généraux.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

La collecte des données sur le terrain a été menée en s'appuyant sur plusieurs sources d'investigation de façon à obtenir une information pertinente, et faciliter le traitement de ces données. L'accès à des données primaires et secondaires, et les différents modes de collecte ont réellement enrichi la base.

La mise en relation de différents concepts pour analyser le phénomène étudié fait apparaître des résultats satisfaisants relativement à notre problématique de recherche.

Satisfaisants, dans la mesure où, par rapport aux questionnements émis en début de recherche, nous avons abouti à des résultats hétérogènes, parfois même contradictoires, mais significatifs des tendances observables aujourd'hui dans les entreprises. Ces résultats sont venus, dans certains cas confirmer les conclusions d'autres chercheurs, alors qu'au contraire, ils sont à l'occasion, plutôt venus en opposition, ou en complément de ces derniers.

Cependant, il est à noter que notre investigation présente plusieurs limites.

La première concerne l'échantillon en lui-même, puisque, sans vouloir opérer une catégorisation quelconque à priori, progressivement, notre recherche s'est orientée vers les entreprises de plus de cent salariés. Ceci s'explique par le fait que l'on trouvait plus facilement dans ces entreprises une FRH formalisée, et que dans la plupart des cas, elles avaient un recul suffisant pour pouvoir analyser correctement les effets de l'implantation de nouvelles technologies.

La seconde concerne les outils mis en place pour analyser les données. Ces outils ont été construits en rapport avec les questions de recherche, mais qu'il s'agisse des outils de traitement préalable des données, ou des matrices chronologiques, ils n'en restent pas moins partiels. Pour retranscrire de manière homogène les informations disponibles dans les monographies, il a fallu faire des choix, qui forcément poussent à une sélection tronquant quelque peu les données, et entraînant une perte d'informations, et une décontextualisation prononcée (dans certains cas) des données recueillies.

Une autre limite concerne l'analyse proprement dite que l'on nomme longitudinale parce que s'inscrivant dans le temps. Mais l'étude ne correspond pas réellement aux études longitudinales telles qu'elles sont généralement décrites dans la littérature, puisqu'elles nécessitent une présence en continu de plusieurs mois voire plusieurs années sur le terrain. Pourtant, cette étude est bien qualifiée de longitudinale, car la majeure partie des informations provienne du recueil réalisé par des stagiaires en stage long qui en plus de l'analyse des faits durant leur présence sur le terrain avaient pour mission de faire un retour sur le passé de façon à pouvoir faire des comparaisons et fournir une information supplémentaire pour une meilleure compréhension des évolutions observées. Ils devaient également percevoir dans la mesure du possible les perspectives futures d'évolution.

Grâce à ce travail, on rejoint les préoccupations de Menard (1991)²⁸⁵ qui insiste sur les conditions devant être respectées pour réaliser une analyse longitudinale :

- les données recueillies doivent concerner au moins deux périodes distinctes ;
- les sujets doivent être identiques ou semblables d'une période à l'autre ;
- l'analyse consiste à comparer les données entre deux périodes et à retracer l'évolution observée.

Ces limites montrent que notre étude ne fait apparaître que partiellement les résultats d'une recherche qui aurait pu être bien plus large et aussi plus approfondie.

Mais il est à noter qu'une recherche doctorale effectuée dans un laps de temps restreint ne permet pas toujours de traiter complètement et de manière satisfaisante le sujet abordé, d'autant que le thème de recherche est vaste.

Cependant, les matériaux mis en place durant cette recherche doctorale nous permettront de continuer les investigations déjà entreprises et faire un retour sur le terrain et de poursuivre ainsi les évolutions en cours.

²⁸⁵ Menard S. (1991), *Longitudinal research*, Sage university paper series on Quantitative applications in the social sciences, Newbury Park.

TROISIÈME PARTIE

Analyse des pratiques de structuration de la FRH au sein de l'organisation

CHAPITRE 1 – Constats généraux

**CHAPITRE 2 – L'implantation de technologies
spécifiques dans les entreprises**

**CHAPITRE 3 – Confrontation des données de
terrain et du cadre théorique**

CHAPITRE 1. CONSTATS GÉNÉRAUX

L'objet de ce chapitre est de faire le point sur nos investigations de terrain, et plus exactement de faire apparaître quels sont ces résultats relativement à notre problématique et nos questions de recherche, mais également de les comparer à des corpus théoriques sur lesquels s'est appuyé notre travail.

Ainsi, dans un premier temps nous relaterons dans ce présent chapitre, les résultats relatifs aux premières enquêtes de terrain. Dans un second chapitre, nous ferons le point sur les NTIC mises en place dans les entreprises, en appuyant et en développant nos argumentations sur des exemples concrets d'implantation de technologies spécifiques dans certaines entreprises. Enfin, pour finir, notre volonté est de présenter en toute objectivité ce qui ressort de notre étude en termes d'apports et d'apories à la fois scientifiques et pratiques de la recherche.

Ici, nous allons donc faire apparaître les constats généraux issus des investigations de terrain, d'abord en décrivant les observations générales résultant des premières enquêtes (section 1), puis en présentant les résultats découlant des questions précises fondant notre problématique de recherche (section 2).

SECTION 1. OBSERVATIONS GÉNÉRALES. RÉSULTATS RELATIFS AUX PREMIÈRES ENQUÊTES DE TERRAIN

Les premières investigations de terrain nous ont permis de faire clairement apparaître des constats généraux. Ils ont également autorisé d'orienter la recherche vers des questionnements plus précis, se distinguant par la même des travaux précédemment menés dans ce domaine.

Ainsi, après les premières enquêtes de terrain, l'orientation de la recherche est devenue plus nettement configurationnelle²⁸⁶. Et l'on a pu voir émerger des constats pouvant être recensés comme suit :

- en général, les entreprises s'organisent de façon à stabiliser leur configuration d'action. En fonction du contexte et des objectifs qu'elles se fixent, elles adoptent une structuration fonctionnelle et en tirent des comportements stratégiques appropriés.
- chaque stabilisation s'inscrit dans une temporalité relative. Elle est perturbée par des remises en cause structurelles plus ou moins massives, accompagnées de processus de transformation. Cette crise se résout peu à peu dans l'équilibre d'une nouvelle configuration.
- les fonctions-clefs des entreprises (méthodes de production, marketing, GRH, contrôle de gestion) participent à cette évolution structuro-stratégique. Elles prennent des formes tantôt stabilisées, tantôt instables, suivant un processus temporel de changements à travers lesquels leurs missions, leurs contenus et leurs poids stratégiques se transforment.

²⁸⁶ Au sens des théories configurationnelles utilisées en stratégie (cf Mintzberg, Miles et Snow, etc.).

Par la suite, relativement à des questionnements plus affinés, nous avons obtenu des résultats sur les changements organisationnels en cours dans les entreprises, avec ou sans effet des NTIC, des évolutions de la fonction ressources humaines, etc.

1.1. L'organisation générale

On observe une permanence du modèle d'organisation multidivisionnelle par produit. La croissance des entreprises et leur stratégie de diversification des produits (autour d'un même métier) les conduit à s'organiser en « Business Unit » (division produit). Ce mouvement de différenciation vise à apporter une réponse plus juste et plus riche aux besoins du client.

Dans la même logique, au niveau de chaque unité, on assiste à une décentralisation des responsabilités vers les managers opérationnels, qui sont de plus en plus considérés comme des « gestionnaires d'affaires ». Le modèle entrepreneurial a ainsi tendance à supplanter les formes d'organisation bureaucratiques (avec centralisation des activités managériales).

Cependant, plus que de « révolutions organisationnelles », il est plus juste de dire qu'il est évident que des évolutions sont en cours, mais elles n'en remettent pas pour autant en cause les structures organisationnelles « traditionnelles ». On constate des formes composites, hybrides, dans lesquelles se dessinent des structures au sein desquelles se superposent des anciens et nouveaux modèles d'organisation, sans qu'il s'agisse de mouvement systématique, ni même radical ou intégral dans les entreprises.

On peut tout de même relier certains constats évidents en termes d'évolutions organisationnelles. Ainsi, on constate que :

- les cadres intermédiaires s'orientent vers un enrichissement et un élargissement de leur activité. Leur rôle n'est plus seulement de coordonner des activités opérationnelles et de jouer un rôle de transmetteurs d'informations. Ils deviennent des entrepreneurs locaux. On ne peut pas vraiment parler de downsizing, mais plutôt de reconversion en managers.
- les « structures projets » se développent, mais les entreprises sont rarement intégralement réorganisées autour de telles structures. En général le projet se superpose et s'intègre dans une structure classique.
- rares sont les entreprises qui procèdent à un reengineering (total). Plus fréquemment ce sont des processus particuliers qui sont repensés, des procédures locales qui sont précisées. Les démarches incrémentales sont préférées aux globales.

Des mouvements internes s'organisent laissant place à davantage de transversalité, d'allègement des structures favorisant une collaboration plus étendue entre les membres d'unités opérationnelles distinctes. Ce découplage couplé au caractère flou des frontières organisationnelles, aussi bien internes qu'externes, pousse certains acteurs à penser bénéficier d'une plus ample autonomie.

Les enjeux managériaux actuels, sous l'influence des NTIC, modifient les modes de travail qui affectent fortement les modèles organisationnels en place. On est face à une co-évolution, puisque l'utilisation de technologies nouvelles permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient par autorisés dans des formes traditionnelles d'organisation (par manque de circulation d'information, manque de coordination, etc.).

1.2. Changements générés par les NTIC

En relation avec l'influence des NTIC, les causes des changements observés sont multiples :

- elles proviennent toujours d'acteurs organisationnels, dont la démarche structurante a des aspects contingents, mais aussi stratégiques (positionnement, flexibilité, optimisation des ressources) ou socio-politiques (acculturation, réorganisation du pouvoir) ;
- elles peuvent constituer une riposte tactique aux forces ou aux pressions exercées par l'environnement (lutte concurrentielle, réactivité, aménagements conjoncturels) ;
- elles peuvent naître de mouvements idéologiques dont on sait qu'ils s'appuient sur des modèles d'action. Des choix comme le management participatif, la transversalisation des activités, le recentrage sur le métier de base ou la construction de réseaux partenariaux, ont des arrière-pensées organisationnelles. Ce sont des « desseins » qui « redessinent » l'action collective ;
- elles s'appuient sur des ressources émergentes qui permettent de modifier les équilibres anciens. A cet égard, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) jouent un triple rôle : d'opportunité (pour enrichir les possibilités d'organisation), d'alibi ou de prétexte (pour recouvrir les enjeux politiques de l'action), de support technique (pour faciliter les changements jugés utiles ou nécessaires).

Cela dit, dans le contexte actuel, l'idée de « *nouveau* » doit être prise avec circonspection. Elle montre, avant tout, qu'il est difficile de stabiliser les technologies de production ou d'information. Celles-ci sont exposées à des champs d'innovation constants. Le problème (non résolu) est de savoir si les innovations indiquées sont majeures (en rupture) ou mineures (adaptatives). Par exemple, on peut penser que la révolution informatique (dans ses équipements, dans ses réseaux) est faite, mais que ses ajustements et ses enrichissements vont encore constituer un processus dynamique à moyen terme. A contrario, on n'a pas encore la pleine mesure des innovations de produits, de logistique et de gestion des connaissances liées au développement du net.

Dans les cas observés, l'influence des NTIC a toujours été largement médiatisée par les contextes et les acteurs. En outre, les entreprises étaient rarement homogènes. A partir d'une certaine taille, les degrés de pénétration technologique, leurs enjeux organisationnels et leurs

sous-entendus socio-politiques pouvaient varier d'un secteur à l'autre, d'un département à l'autre ou encore d'une fonction à l'autre²⁸⁷.

Il fallait donc interpréter les designs organisationnels selon leur degré de cohérence ou d'hétérogénéité.

A ce niveau, il est nécessaire d'insister sur l'importance de contextualiser chaque entreprise suivant les interactions observables entre²⁸⁸ :

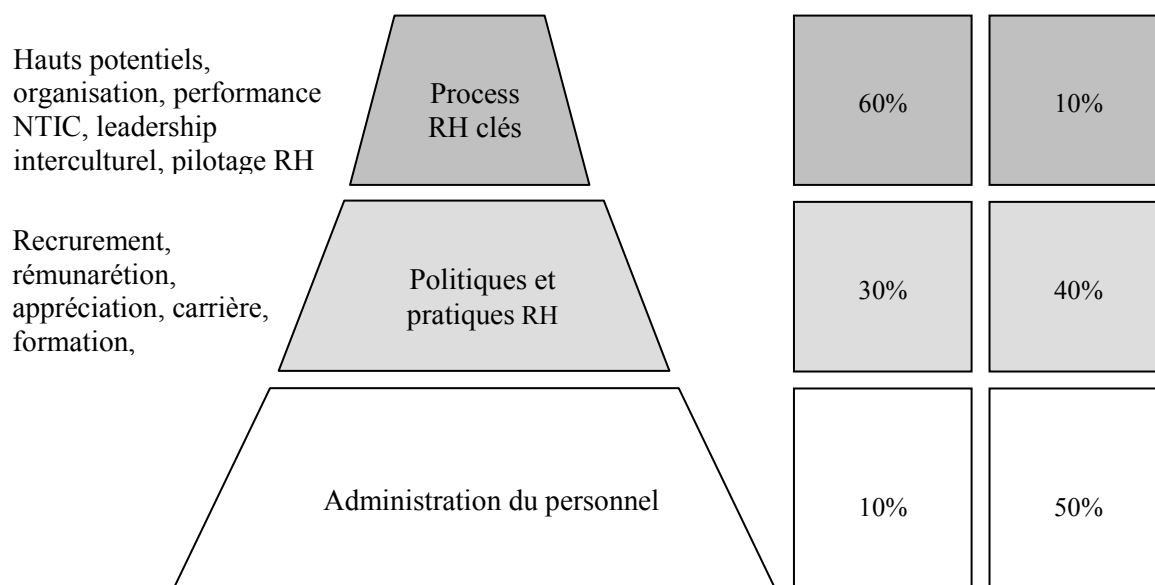
- d'une part, les acteurs en présence (avec leurs représentations, leurs pouvoirs et leurs problématiques d'action) ;
- d'autre part, le mélange local des facteurs d'influence que sont les enjeux stratégiques, les modèles institutionnels et les dispositifs techniques.

1.3. Changements dans les processus de GRH

L'évidence d'une informatisation croissante et de plus en plus sophistiquée de la FRH, couplée à une prise en considération accrue de cette fonction dans le système organisationnel autant que dans le processus de décision, conduit inéluctablement à des modifications substantielles de celle-ci.

Une information de qualité, bien canalisée grâce aux nouveaux outils, représente des évolutions très significatives de la fonction. Ainsi, les nouveaux enjeux de la fonction peuvent être présentés comme suit.

Figure 2. Nouveaux enjeux de la GRH

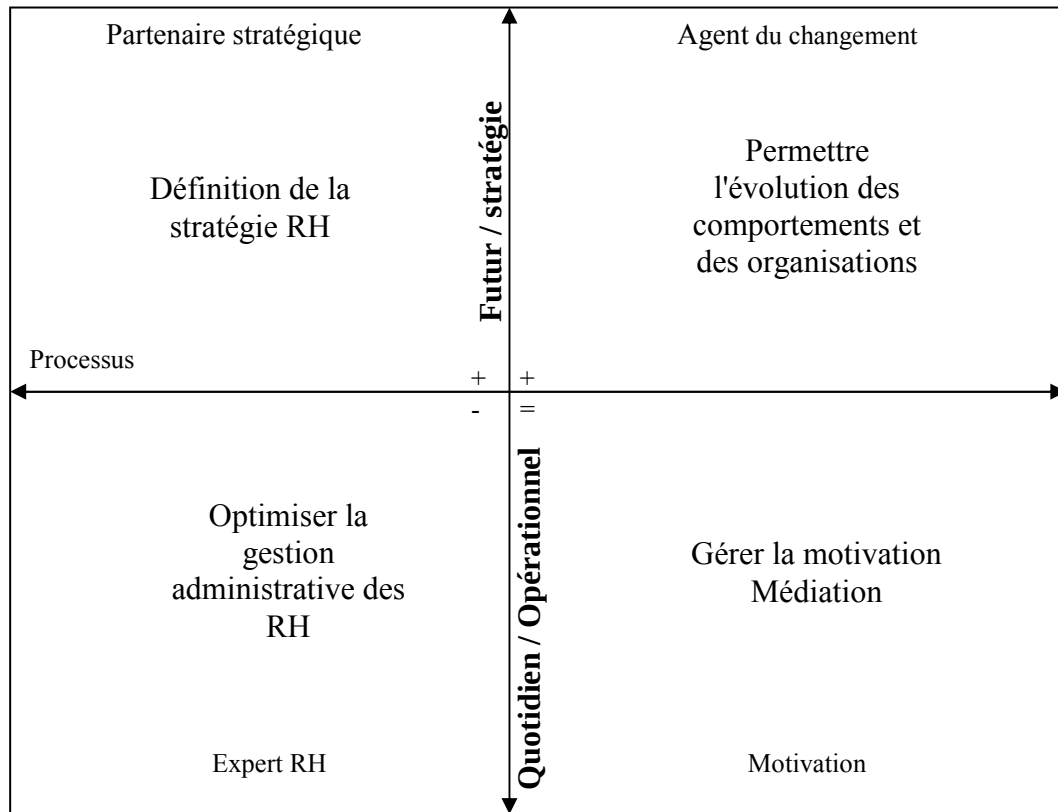


²⁸⁷ Comme on le verra plus loin, une fonction RH peut aussi bien se comporter en bastion classique (résistant) dans un univers fortement évolutif, qu'être un enjeu de contrôle (ou de régulation), dans un nouveau modèle en train de s'opérationnaliser (grâce à de l'information répartie, de l'intranet ou une culture de réseau).

²⁸⁸ Notre modèle s'appuie fortement sur le contextualisme, mais ce corpus théorique est néanmoins nuancé par la prise en considération d'autres facteurs.

La fonction RH, sous l'influence de ces éléments et de ces transformations devient une fonction multipolaire qui doit assurer une répartition entre couverture des besoins traditionnels et l'émergence forte de rôles « critiques » pour l'entreprise.

Figure 3. Missions possibles de la FRH dans l'entreprise



Ceci met en évidence les transformations auxquelles doit faire face la FRH. Mais ceci est loin de signifier qu'il s'agisse de tendances généralisables. Des similitudes apparaissent, sur certains aspects, entre nos résultats de terrain et les constats décrits dans la littérature, mais nos investigations nous ont également permis de faire apparaître des nuances à ne pas négliger.

Par exemple, dans les processus de GRH, nos enquêtes ont montré :

- que la pénétration des NTIC est en général bien plus faible que ce qu'on pourrait croire en lisant les discours des fournisseurs ou la presse spécialisée. Leur usage est réel mais incertain, partiel et mal optimisé. Leur implantation est très inégale suivant les entreprises. Il est par conséquent très difficile de tirer des conclusions générales par rapport à un phénomène qui ne l'est pas en tant que tel ;
- qu'il y a des activités ou des secteurs très irrigués (là où il y a des facilités de réseau, de net ou d'accès à certaines informations) et d'autres en résistance ou en échec (là où il faut construire de l'évaluation, de la structuration ou de l'interactivité complexe). Toutes les entreprises, ne représentent donc pas un univers homogène par rapport auquel on pourrait

croire que l'implantation de NTIC puisse être suivie d'une seule et même manière (avec des procédures identiques), et avec des résultats quasi-similaires.

De leur côté, les processus de contrôle sont globalement plus ouverts aux NTIC (leurs langages habituels - formels, comptables ou statistiques - y étant plus réceptifs). Mais la manière dont on s'en sert est là encore très idéologisée. Tantôt on y voit surtout des opportunités de centralisation (les NTIC facilitant un parcours centripète des informations, avec une visée panoptique ou à structuration financière dominante). Tantôt on y trouve des occasions de démocratisation (les NTIC aidant cette fois à une diffusion centrifuge ou interactive des informations, dans une perception plus décentralisée de l'action collective)²⁸⁹.

Comme l'ont fait émerger les enquêtes, les logiques décentralisées favorisent les ajustements progressifs, avec des risques de décalages temporels ou de distorsions processuelles entre les acteurs concernés. Il faut donc y ajouter un certain cadrage et de la concertation.

De leur côté, les logiques centralisées optent pour des instrumentations présentées comme unitaires et cohérentes, parfois importées d'une pièce, avec des risques d'inadéquation, d'impréparation et de non-appropriation des personnels impliqués dans la procédure.

Les designs observés sont souvent plus pauvres en opportunités que ce qui est présenté dans les modèles prospectifs ou destinés à valoriser les NTIC. C'est que leur réalité d'action combine de multiples enjeux, activités ou rationalités. En produisant cette activité composite, les entreprises prennent aux technologies émergentes ce qu'elles peuvent : à la mesure du temps dont elles disposent, des structures qui les contraignent, de l'intérêt pris par leurs dirigeants.

Les NTIC ne sont qu'un des aspects d'une construction organisationnelle pétrie d'environnements et de jeux d'acteurs internes.

En ce sens, les changements analysés peuvent être interprétés comme des processus de (ré)-adaptation à cause ou en dépit d'inerties organisationnelles, de pressions environnementales et de comportements d'acteurs. Chaque situation organisationnelle est le fruit de causalités partielles²⁹⁰ (en partie récurrentes, rétroactives ou croisées) dont les effets provoquent tantôt des ajustements, tantôt des emballements ou des blocages. Les designs observés en sont les conséquences. Ils font voir des continuités plus ou moins évolutives avec d'éventuelles périodes de crise suivies de stabilisations ou de transformations brutales. Les organisations sont à la fois des objets et des projets. En tant qu'objets constitués, elles composent des configurations plus ou moins stables, dont l'inertie n'est pas une forme passive mais un état semi-stationnaire lié aux forces en présence (selon le principe des champs de forces lewiniens²⁹¹).

²⁸⁹ On retrouve ici les conclusions des travaux de Nizet et Pichault sur le sujet.

²⁹⁰ liées aux inerties, aux pressions ou aux jeux d'acteurs.

²⁹¹ C'est un concept plus ouvert que celui de rapport de forces, car il inclut des logiques de représentation et des effets structurels (indépendamment des conflits entre acteurs et groupes d'acteurs). Le champ de forces contient déjà des régulations et des compromis, c'est un équilibre temporaire avec une inertie active (on y trouve des tensions organisées).

1.4. De l'impact technique aux configurations socio-politiques

Là où elles ont été implantées, les NTIC ont entraîné des réductions de coûts²⁹². Elles ont offert de larges opportunités en matière de connexions informationnelles et de flexibilités de coordination.

En modifiant les coûts de gestion de l'information (recueil, traitement, transmission), les NTIC ont affecté les structures des entreprises²⁹³. Grâce aux réseaux informatisés, beaucoup estiment qu'elles ont favorisé le découplage des services, en permettant de réduire le délai de satisfaction des commandes et la période de développement des nouveaux produits.

En abaissant le coût d'accès aux informations, les NTIC ont permis l'utilisation des données en self-service. Elles ont incité au développement d'une expertise décentralisée (sans exclure les contrôles *ex post*), ce qui a contribué à l'amaigrissement des services fonctionnels. Par ailleurs, la multiplication des produits et la personnalisation des prestations ont affaibli l'ancienne planification centralisée. Il a fallu favoriser l'implantation de cellules de travail, d'îlots de production ou de groupes semi-autonomes.

D'autre part, dans toute organisation, la gestion des conflits s'envisage dans la perspective d'une prise en compte des jeux de pouvoir et consiste en la mise en place d'un management politique le plus souvent pris en charge par les responsables des ressources humaines²⁹⁴. Cette gestion des conflits nécessiterait une prise en considération plus systématique des circuits informels de circulation de l'information (au lieu de tenter vainement de les éliminer), ainsi qu'une évaluation du poids de chaque détenteur d'influence en vue de mesurer l'ampleur des conflits susceptibles de surgir. Le problème étant que cette démarche n'est pas franchement observable dans les entreprises. Et lorsqu'elle l'est, ce n'est que de manière marginale, et cela ne concerne qu'une part infime de l'échantillon.

De même, doit être abandonnée l'idée selon laquelle on doit profiter du changement pour réformer les pratiques en vigueur, car il convient plutôt d'adapter le projet de changement à la réalité organisationnelle et non l'inverse.

Les effets qui viennent d'être décrits sont acceptables à grands traits, dans la manière dont ils imprègnent globalement les milieux organisationnels. Mais ils n'indiquent en rien :

- la réalité de leurs contacts pratiques avec les situations locales (étendue, intensité, stabilité, cohérence) ;
- les conséquences d'un certain nombre de choix concomitants (types de changement organisationnel, types de contrôle, degrés de liberté pour les différents acteurs concernés).

²⁹² Mais ce n'est pas toujours aussi évident, comme le montre une récente enquête sur l'innovation technologique. De multiples jeux croisés perturbent les apports annoncés. Pourtant, c'est bien souvent cet argument qui est avancé lorsque la question de savoir pourquoi telle ou telle solution est implantée est posée dans les entreprises.

²⁹³ Hollard M. (1994), *Génie industriel, les enjeux économiques*, FUG ; Petit P. (1998), *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, Paris, La découverte.

²⁹⁴ Tel que le précise Pichault (1993), le management politique constitue une stratégie à part entière qui s'inscrit dans une perspective d'appropriation du changement par les principaux acteurs concernés. L'un des principes essentiels du management politique consistera alors dans le fait que les jeux ne sont pas joués d'avance et qu'ils ne constituent en aucun cas une garantie d'apaisement des conflits dans l'organisation.

L'un des mérites de notre étude aura été de vérifier la grande diversité des pratiques, sans que les situations observées soient en danger d'ordre économique ou institutionnel.

En même temps, nous avons pu réduire cette variété à quelques configurations majeures par rapport à la GRH. Ce qui les détermine est lié, avant tout, aux jeux de pouvoirs internes, et non aux NTIC en tant que telles dont le rôle reste instrumental.

Cependant, ont quand même émergées des situations dans lesquelles la diffusion de ces technologies a été freinée par la seule et unique volonté, voire même pression, de la hiérarchie. Les jeux de pouvoir sont donc toujours présents dans les situations dans lesquelles la diffusion de l'information et l'élargissement de la transparence et de l'autonomie peut être renforcée.

CONCLUSION

Pour conclure cette section, et avant d'aborder les résultats obtenus sur le terrain, il faut préciser que la synthèse concernant les évolutions organisationnelles générales des entreprises a été réalisée sur la base d'un échantillon d'entreprises, principalement représenté par les monographies établies par des étudiants en stage de longue durée. Leurs monographies ont été guidées par une grille d'analyse et des fiches outils à renseigner (voir en annexe). Ce travail a été complété par des investigations personnelles, formelles et informelles, avec des DRH, dirigeants ou consultants, et par des informations issues de la documentation de certaines entreprises (documentation interne, informations issues des sites web, etc.).

Les observations générales précisées dans cette section ont été affinées et enrichies par des entretiens avec des DRH ainsi qu'avec des consultants. La section qui suit relate plus précisément ces informations.

SECTION 2. RÉSULTATS DE TERRAIN

Les résultats présentés dans cette partie sont issus de l'enquête que nous avons réalisée suivant notre méthodologie de recherche. Ils sont également appuyés sur des résultats exposés dans la littérature ainsi que sur des exemples fournis dans la presse « non scientifique ».

La première étape de notre enquête a été consacrée aux évolutions de la fonction ressources humaines de manière globale. Nous mettrons en parallèle les tendances observées dans les entreprises et les avis des cabinets conseils sur le sujet. Nous traiterons par la suite l'impact des NTIC sur l'organisation et sur la fonction ressources humaines.

A la suite de ces constats généraux, dans les chapitres qui vont suivre, nous nous attarderons plus amplement sur certains aspects spécifiques de notre problématique de manière à conforter certains éléments précisés dans la partie précédente.

Relativement aux informations contenues dans les monographies ainsi que les différentes données disponibles, nous avons défini des points d'entrée spécifiques (acteurs clés de la GRH, problématique d'action, etc.).

2.1. Les acteurs clés de la GRH

Dans la majeure partie des cas, on observe, notamment dans les entreprises de grande taille, l'existence réelle d'une fonction RH très formalisée et structurée. Bien qu'apparaisse à plusieurs reprises un manque d'existence (apparent) d'un véritable service RH.

Généralement, la DRH se trouve être rattachée à la DG (surtout lorsque la politique de l'entreprise se défend d'avoir une GRH stratégique, et attribue à la fonction un rôle clé en matière de coordination ou pilotage du changement, d'influence stratégique, etc.). Et dans de nombreux cas, elle apparaît comme une fonction distribuée, n'intervenant plus que dans un rôle d'appui et de conseil auprès de la ligne hiérarchique opérationnelle²⁹⁵. Il apparaît même que la politique RH soit fréquemment définie en collaboration avec les opérationnels, même si l'on observe, dans de nombreux cas, des difficultés de délégation de pouvoir²⁹⁶.

Ces tendances sont confirmées par les cabinets conseils, qui rajoutent que la fonction RH fait partie des responsabilités managériales. La DG doit donc être fortement impliquée dans la GRH. Le pilotage (au sens de l'analyse modulaire de système) de la fonction RH doit être assuré par des stratèges. Les responsables opérationnels doivent être impliqués dans la planification et la réalisation des actions. Les spécialistes des services de RH sont des conseils, des assistants, et ne se substituent en aucun cas aux opérationnels.

Par ailleurs, une lente prise de conscience s'effectue : les effectifs de la DRH diminuent, la ligne managériale s'implique davantage, sous la pression des directions générales.

Ce phénomène (au vu des résultats d'une récente enquête) est observable depuis 20 ans pour les entreprises les plus « éclairées » qui représentent 2% des entreprises françaises, depuis quelques années pour 30% d'entre elles ; et pour ce qui est des 68% restant, soit, elles ne gèrent pas leur RH, soient elles conservent une gestion centralisée.

Il n'est d'ailleurs pas certain que cette évolution soit le fait d'une vision « éclairée ». Beaucoup de directions d'entreprise ont pu modifier leur structure RH à la baisse tout simplement pour des raisons de réduction de coûts.

Ces constats poussent à une interrogation sur la transformation de la place et du rôle de la FRH et de la GRH dans l'entreprise. De nombreux discours présentent de profondes évolutions, mais il faut rester prudent car ces discours varient selon les interlocuteurs en présence, et dans bon nombre d'entreprises, ces transformations ne sont pas le fait de la réalité.

²⁹⁵ Cette tendance est observée dans environ un tiers des monographies.

²⁹⁶ Il s'agit là d'une tendance qu'il serait possible de généraliser tant les cas d'entreprises refusant cette délégation de pouvoir sont nombreuses. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne le fassent pas, mais elles sont très réticentes, et l'évitent lorsqu'elles le peuvent. Dans d'autres cas, moins nombreux, cette délégation est envisagée par le management et donne des résultats satisfaisants.

On peut donc avancer, que des évolutions significatives s'opèrent dans cette fonction, mais il ne s'agit aucunement de généralités transposables à l'ensemble des entreprises, et encore moins d'un abandon de certaines tâches constituant le cœur même de la mission de la GRH dans l'organisation.

Trop facilement, les discours font apparaître une GRH distincte de ses activités de base. Ce qui motive l'interrogation sur le devenir même de cette GRH qui ne répondrait plus aux objectifs qui lui étaient initialement assignés. Il n'en est rien. En fait, la FRH prend en charge de nouvelles missions et se voit attribuer de nouveaux rôles, mais son partage et sa revalorisation lui permettent de répondre favorablement aux attentes des membres organisationnels relativement à ces missions.

Il n'en demeure pas moins que dans certaines entreprises, selon le contexte d'action, la FRH soit positionnée dans une situation délicate ne lui permettant pas d'assurer pleinement son rôle. C'est le cas par exemple, lorsque la fonction perd de sa légitimité au regard de projets antérieurs dans lesquels elle n'a pu régler favorablement les conflits qui ont émergé au moment du changement organisationnel ou technologique. N'oublions pas que dans la plupart des cas, la DRH est inéluctablement proche, voire rattachée, à la DG. Ce qui lui confère une place indélicate vis-à-vis des salariés ; quoique cette situation difficile dépende largement des problématiques d'action de la GRH dans l'entreprise.

2.2. Les problématiques d'action

Les problématiques d'action recensent les motifs pour lesquels on fait de la GRH dans l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit des objectifs assignés à la FRH dans la structure organisationnelle.

Ces dernières années, les objectifs prioritaires de la DRH étaient d'être l'acteur et le pilote du changement et d'assurer les moyens humains de la croissance. Pour les années à venir, ces objectifs restent les mêmes, mais s'y rajoute la volonté de développer les compétences des collaborateurs.

On observe également une intention de reconfigurer la fonction, notamment dans le sens d'une meilleure structuration.

Une volonté affichée concerne également la nécessité de répondre et d'anticiper d'une manière flexible les besoins de l'entreprise.

La fonction RH est considérée comme une fonction administrative et technique, mais tend tout de même à devenir davantage stratégique, notamment en occupant une place prépondérante dans les processus de changement, en s'attachant à l'efficacité organisationnelle et en s'adaptant aux besoins de l'entreprise. Un de ses objectifs est que la ressource humaine soit efficace, prête et évolutive. Ce qui traduit une réflexion sur le positionnement de la fonction au sein de l'organisation. Cette réflexion est également à rapprocher des arguments avancés précédemment sur le délicat positionnement de la FRH dans la structure organisationnelle. Le fait de repenser sa structure, sa position et son rôle dans l'entreprise, lui permettra de légitimer son rôle dans une nouvelle optique, et dans une vision élargie de ce qu'elle peut et doit apporter à l'organisation.

L'avis des cabinets conseils vont dans le sens des constats émergents de nos monographies, et ont classé les activités de la GRH comme suit :

1. pilote du changement (responsabilité fondamentale du gestionnaire des RH – préparer demain) ;
2. garant du climat social (importance de la motivation des équipes) ;
3. formation / compétences (deux notions très proches, des variables d'ajustement).

Ils précisent également que les missions relatives au recrutement et à la rémunération sont en déclin.

En ce qui concerne les évolutions de la fonction en rapport avec le développement des nouvelles technologies, leurs constats sont relativement tranchés, dans le sens où ils n'établissent pas clairement un lien de causalité. Ils sont unanimes sur le fait que des transformations profondes et réelles sont à l'œuvre, mais ils restent très nuancés et fortement prudents sur l'impact des nouvelles technologies sur les mouvements en cours.

2.3. Les évolutions organisationnelles

La lecture des dossiers révèle le passage fréquent d'une organisation verticale à une organisation horizontale, avec diminution des niveaux hiérarchiques. On observe le passage d'une organisation taylorienne à une organisation plus participative. Il y a par conséquent une certaine déhiérarchisation et une certaine transversalité émergente, notamment pour davantage de flexibilité et de réactivité, dans l'optique d'une recherche constante de performance. Apparaît également une déstructuration de l'entreprise pour favoriser les initiatives personnelles.

La communication se développe fortement au sein de la structure organisationnelle, et on constate un essor de l'approche par finalités (satisfaction du client). A en croire l'expérience de nombreuses entreprises, un large mouvement de restructuration est en cours qui va permettre une remise en cause de l'existant dans un souci d'adaptation au nouveau contexte auquel elles sont confrontées.

Mais en réalité ce mouvement est moins large qu'il n'y paraît. Et les projets de type BPR²⁹⁷ ne connaissent pas véritablement une intensification majeure dans les entreprises (en fait, on rencontre plutôt une utilisation non pertinente du terme, et une méconnaissance du phénomène par les managers).

Globalement, les entreprises ont tendance à évoluer vers une accentuation de la décentralisation concrétisée par la mise en place d'unités de taille moindre, relativement autonomes et reliées les unes aux autres et avec l'extérieur par un système de management contractuel permettant la formalisation de réseaux²⁹⁸.

²⁹⁷ *Business Process Reengineering.*

²⁹⁸ C'est le cas dans les entreprises comme Renault (qui a mis en place des unités élémentaires de travail) ou EDF (avec ses groupes responsables).

Par ailleurs, d'une manière générale, quelques tendances fortes ressortent et font apparaître :

- une décentralisation des décisions opérationnelles qui sont prises plus près du terrain, avec comme objectif principal la satisfaction des clients et la réduction des délais ;
- une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, autorisée notamment par le développement des technologies collaboratives et par la délégation des activités ;
- un allègement des équipes fonctionnelles centrales, dont une partie des missions est prise en charge par des unités opérationnelles (déhiérarchisation), ou par des partenaires extérieurs (externalisation).

D'autre part, il est évident que les NTIC introduisent dans l'entreprise un élan de renouvellement des pratiques managériales. Elles entraînent des évolutions significatives dans les sous-systèmes de gestion d'une manière générale, puisque les outils de gestion sont différents, et sont fortement évolutifs.

Mais ces technologies ne sont évidemment pas les seules en cause dans les mouvements organisationnels en cours. Et il est facile pour les directions de décider ou non de l'accès des différents acteurs aux technologies de réseau.

On a ainsi pu observer que la prégnance de la hiérarchie et la rigidité managériale empêchent toute diffusion massive de ces nouveaux outils de communication.

2.4. Constats généraux relatifs à l'introduction des NTIC dans la sphère organisationnelle

Dans un premier temps, nous allons donner des indications générales relatives au fait que l'implantation de technologies dans la sphère organisationnelle peut provoquer des usages différents.

A ce niveau, il est à noter que ces résultats ne découlent pas directement de nos investigations sur le terrain, mais notre réflexion s'appuie sur d'autres travaux empiriques, et notamment sur une étude similaire menée par l'ARACT des Pays de La Loire en 1999²⁹⁹.

Le tableau suivant retrace quelques exemples concrets comparant les usages différents faits de technologies similaires.

²⁹⁹ Doreau F. (1999), Etude de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations, *Synthèse régionale*, ARACT des Pays de la Loire, juillet.

Tableau 1. Exemples d'usages différents faits de technologies similaires

Technologie	Usage « minimal »	Usage « avancé »
Partage de fichiers sur un serveur	Le partage de fichier est exclusivement utilisé pour transmettre des fichiers de poste à poste . Il remplace l'enregistrement sur disquette pour transmettre un fichier d'un bureau à un autre	Les informations sont organisées et mutualisées par service sur le serveur. Des documents ont évolué afin de répondre aux besoins de plusieurs utilisateurs tout en supprimant les ressaisies. Les salariés savent retrouver l'information pour la réutiliser ou s'en servir comme aide à la décision .
Messagerie	La messagerie est essentiellement utilisée sans pièces jointes « pour ne pas déranger... ». Elle est surtout utilisée par l'encadrement pour diffuser de l'information vers les subordonnés . Dans une entreprise, Lotus notes est installé sur les postes mais certains groupes d'utilisateurs utilisent uniquement la fonction messagerie .	La messagerie est utilisée pour l'élaboration de documents collectifs dans le cadre de groupes de travail, en complément aux réunions de travail. Certains groupes d'utilisateurs utilisent certaines fonctions plus avancées de Lotus notes: ils partagent des plannings pour leurs réunions de coordination. Dans une entreprise, la messagerie est mise en place par le service support informatique dans un objectif d'échange d'informations. Au final, certains utilisateurs l'utilisent aussi pour sa fonction d'archivage des messages et documents. Le service informatique n'avait pas prévu cet usage qui pose au final des problèmes techniques de saturation des serveurs.
Logiciel de gestion	Dans la plupart des cas étudiés, c'est un logiciel qui assure les fonctions minimales de gestion de production .	Dans une entreprise, des applications complémentaires ont été greffées sur et autour du logiciel de gestion de production. Ces modules permettent de conserver des informations qualitatives et de les transmettre entre opérateurs ou entre équipes . Dans d'autres cas, des applications complémentaires permettent l'extraction et la mise en forme de données à la demande de multiples utilisateurs. L'application devient un outil essentiel d'aide à la décision.
Bases d'informations via intranet	Un Webmaster a été recruté et a publié 1 000 pages d'information sur le site Intranet de l'établissement. Beaucoup des salariés rencontrés ne voient pas à quoi ces informations peuvent leur servir dans l'accomplissement de leur travail car ils n'ont pas besoin de ces informations. L'Intranet n'est pas perçu comme un outil de travail .	Des bases d'informations techniques ont été développées dans l'entreprise. Elles permettent de capitaliser à partir des expériences et deviennent de plus en plus une ressource centrale d'information technique utilisée quotidiennement par les technico- commerciaux.

Le second tableau met en évidence le lien entre le contexte d'implantation et la technologie.

Tableau 2. Liens entre contexte d'implantation et technologie

	Conditions favorables à l'émergence d'usages et l'appropriation des NTIC	Conditions défavorables à l'émergence d'usages et l'appropriation des NTIC
Contexte organisationnel et managérial	Organisation dans laquelle le partage d'informations est déjà un acquis. Même sans outil informatique, la mise en commun d'informations est habituelle. Réflexion organisationnelle préalable ou associée à la mise en place des outils. L'encadrement a organisé par exemple une réflexion collective sur le contenu, la structuration des informations à partager. Les implications sur le fonctionnement ont été discutées. Marges de manœuvre : Les utilisateurs ont une certaine autonomie pour faire évoluer leurs méthodes de travail individuelles ou collectives au sein de l'organisation.	Organisation qui privilégie davantage la répartition d'informations descendantes plutôt que le partage d'informations avec des possibilités d'interaction. Organisation rigide, « prescriptive » ou figée. Les changements organisationnels sont difficiles et lents; ils ne sont pas favorisés. Les outils NTIC ne trouvent leur place que lentement car ils ne s'inscrivent pas dans une perspective d'évolution des méthodes de travail.
Compétences et « métiers » des utilisateurs	Présence d'utilisateur(s) « averti(s) » dans un groupe ou service qui maîtrisent les outils (fonctionnalités) et en trouvent des usages spécifiques pour leur travail. Les utilisateurs perçoivent leur fonction, se représentent leur métier dans un sens cohérent avec ce que peuvent apporter les outils (besoin d'outils d'aide à la décision, souhait de travail collectif). La maîtrise des outils peut éventuellement s'inscrire dans une perspective d'évolution professionnelle.	Fonctionnalités de base non maîtrisées par les utilisateurs potentiels. Pas d'utilisateur « avertit » au sein d'un service ou d'un groupe professionnel. Perception de leur fonction par les utilisateurs non en phase ou contradictoire avec ce que peuvent apporter les outils. L'utilisation des outils s'oppose avec la représentation de leur métier que se font les utilisateurs.
Nature des NTIC à disposition	Outils malléables: que l'on peut modifier, adapter, personnaliser assez facilement et rapidement (dans une certaine mesure), sans recours à un expert informatique.	Outil informatique essentiellement centralisé et figé ou dont la personnalisation est impossible ou très complexe.
Relations développeurs / utilisateurs	Proximité des développeurs informatiques avec les utilisateurs (géographique et/ou par le type de relation instauré). Ecoute et compréhension des informaticiens. Réactivité des informaticiens pour faire évoluer les outils	Peu de maîtrise sur les développements. Les utilisateurs ne peuvent intervenir sur les outils; les développeurs ne sont pas accessibles. Méconnaissance des situations réelles de travail par les développeurs.

En dehors de ces considérations, on a pu observer que les NTIC autorisent de véritables mutations de l'organisation. Lorsque l'on interroge des acteurs organisationnels présents dans l'entreprise avant la mise en place de ces technologies, ils s'accordent à dire que le développement de ces outils apparaît comme vecteur essentiel de changement dans leur manière de travailler et de coopérer les uns avec les autres. Un des arguments le plus fréquemment avancés est également le gain de temps dont ils bénéficient grâce aux technologies nouvelles. En fait, quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation, ces deux aspects sont systématiquement relatés.

Les acteurs ont également l'impression d'être davantage pris en considération dans le processus de décision, notamment en raison de la mise en réseau de l'entreprise et de la transversalité entre les différentes fonctions. Un nombre plus important d'informations leur est accessible, et la stratégie de l'entreprise tout autant que le processus de décision, leur semble moins opaques (même si cette impression émane, dans certains cas, d'une volonté implicite de la hiérarchie).

Dans un registre similaire, on se rend compte que la mise en commun de ressources, la redéfinition des accès à l'information, la complémentarité des expertises mises en commun favorisent de nouveaux processus de travail.

Les principaux enjeux inhérents à la mise en place des NTIC sont généralement la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, plus collective, plus coopérative et plus interactive, dans un souci de gain d'efficacité et d'efficience entre les membres du groupe.

Les types d'organisation rendus possibles par la mise en place de ces technologies, et plus spécifiquement des technologies interactives et communicationnelles de type groupware, correspondent à des structures plus plates dans lesquelles les canaux de communication habituels sont court-circuités au profit de populations d'acteurs n'ayant jusque là accès qu'à une certaine catégorie d'informations (pas toujours stratégique), mais également à des structures plus flexibles et plus transversales dans lesquelles le lien au temps et à l'espace est largement remis en cause par les nouvelles modalités de travail (de groupe).

De même, avec la standardisation de l'accès au système d'information de l'entreprise, les NTIC offrent une dimension d'ouverture suffisante à chaque acteur pour requérir ou partager rapidement la plus large variété d'informations nécessaires. Cependant, ce recours facilité à l'information n'est pas considéré comme étant de bonne augure pour l'ensemble des acteurs organisationnels, certains se sentant déposséder des acquis leur permettant de conserver certaines zones d'influence sur d'autres catégories d'acteurs.

2.5. Les évolutions de la GRH

La fonction RH, au vu de nos investigations, mais également de différentes enquêtes relatives dans la presse scientifique ou de vulgarisation, semble prendre un virage stratégique.

L'évolution majeure rencontrée au sein de cette fonction est une certaine formalisation de la structuration. Dans de nombreux cas, elle est longtemps restée inexistante, dans le sens où de nombreuses activités étaient prises en charge par certains acteurs organisationnels sans qu'existe réellement un service « dédié » aux ressources humaines.

Paradoxalement, il apparaît parallèlement à cela, que pour les fonctions initialement structurées et cloisonnées, un certain partage et un décroisement des fonctions au sein de la structure organisationnelle sont à l'œuvre. On observe ainsi une plus grande transversalité et une redistribution des activités vers la hiérarchie intermédiaire (qui gagne en initiative et apparemment en autonomie (mais sans visibilité évidente et claire)).

Divers projets témoignent de la volonté d'impulser de petits changements au sein du service voire même de nouvelles façons de travailler avec les autres services.

De plus en plus, la mise en place d'une politique RH se fait en collaboration avec les partenaires (qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise).

Outre cela, on assiste à une diminution des activités administratives prises en charge par la fonction, et la recherche d'un positionnement en tant que prestataire de services aux opérationnels.

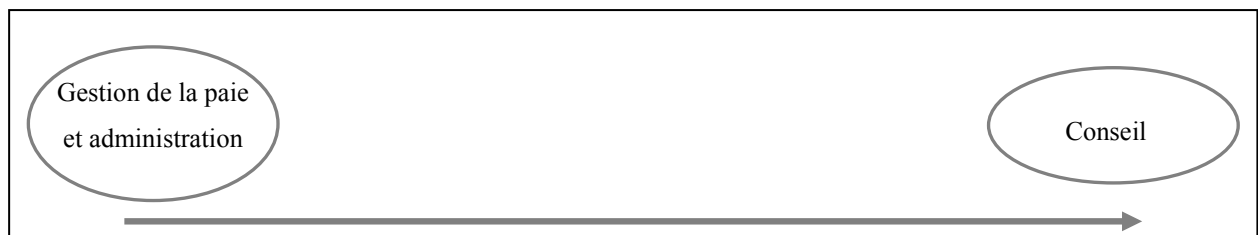
Les cabinets conseils nous précisent que les changements engagés au sein de la fonction RH sont globalement : une baisse des effectifs, un regroupement de certaines fonctions, une apparition des consultants internes et une tendance à sous-traiter les activités.

De manière générale, le rôle de la GRH est davantage stratégique, c'est pourquoi la GRH doit être le fait des managers et non des spécialistes. Mais rappelons une fois encore qu'il convient de rester prudent face à de telles argumentations, qui ne peuvent être le fait d'une généralisation des pratiques dans les entreprises.

La mise en œuvre des changements se fait via la DRH. En revanche, la mise en exécution et la réalisation s'opèrent via les managers opérationnels, qui gèrent les hommes et leurs évolutions de carrière.

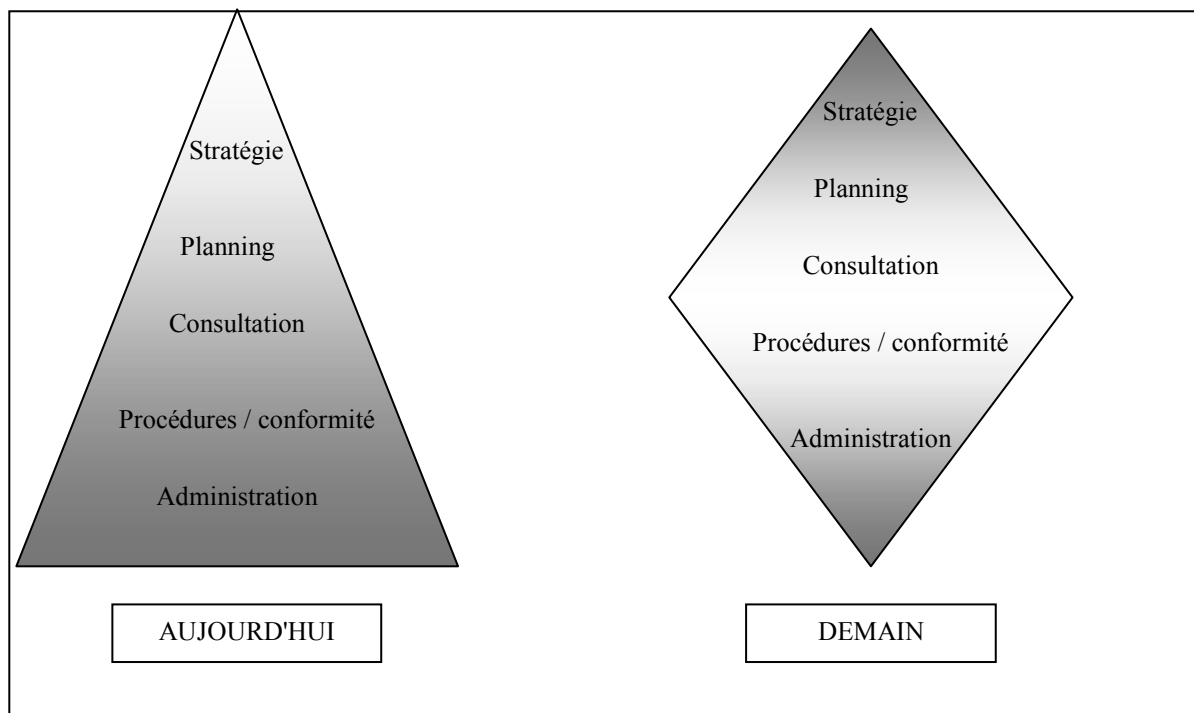
Les managers ont un rôle de réalisation. Ils sont plus impliqués avec leurs équipes. La DRH a, de plus en plus, un rôle de support et de conseil ; elle assume la mission de consultant, identifie les besoins et s'assure de la mise en œuvre. Son rôle change, elle est plus à l'écoute, et plus réactive. Les opérationnels agissent avec le conseil et l'assistance des spécialistes des RH.

Figure 4. Tendances générales de la GRH



Schématiquement, on peut résumer l'évolution de la FRH par la figure suivante :

Figure 5. Evolution de la FRH



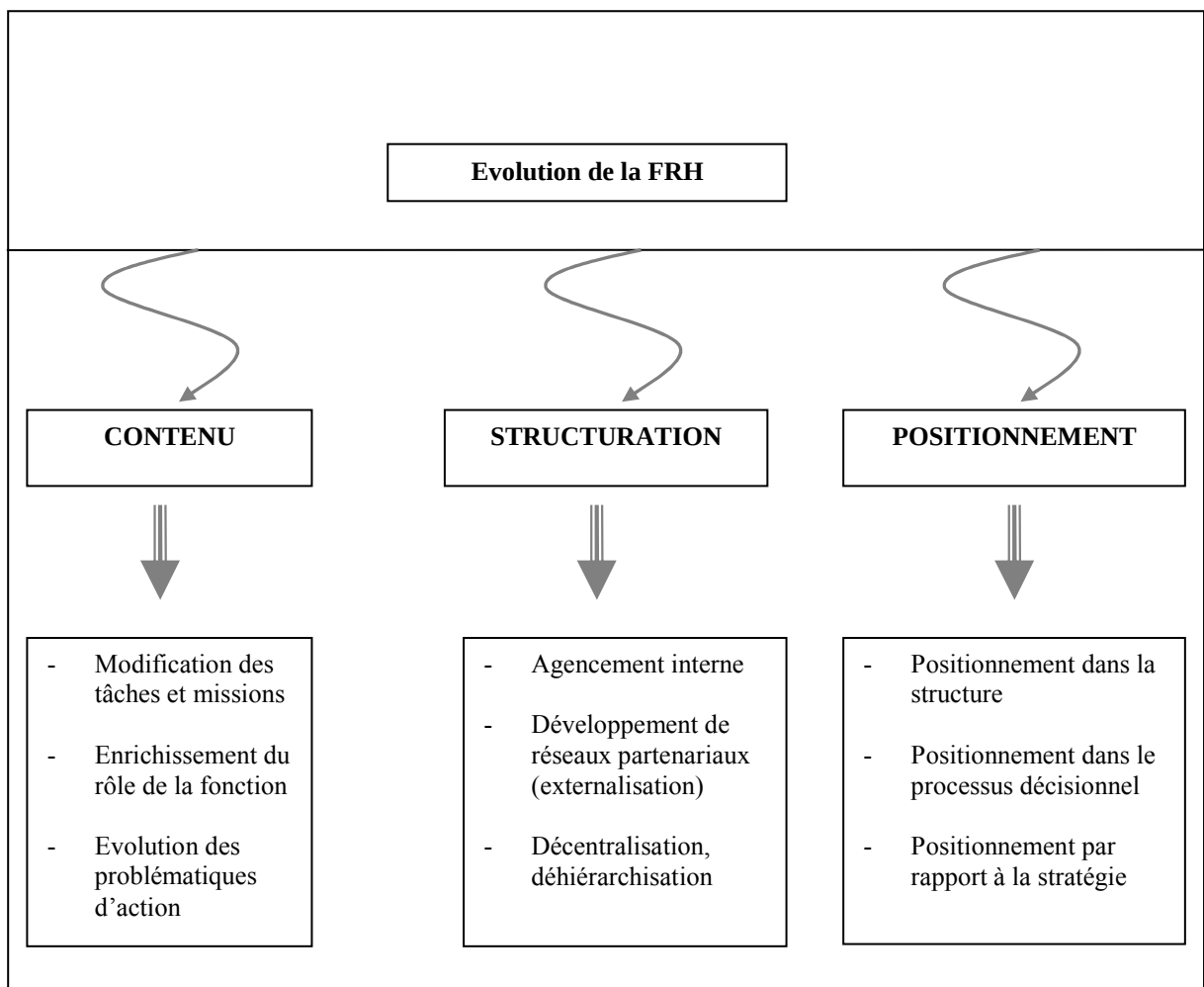
Les évolutions futures de la fonction, estimées aussi bien dans l'entreprise que par les cabinets conseil, vont se poursuivre dans le même sens. On observe malgré tout, de nouvelles tendances, comme par exemple un management fondé sur responsabilisation, initiative, créativité et délégation de pouvoir, même si dans certains cas, le discours dépasse largement la réalité. De plus, le fait que les outils de GRH connaissent une forte modernisation, demande au RRH d'avoir des compétences lui permettant d'être polyvalent.

Il est également possible d'observer un renforcement de la position des managers opérationnels et un recentrage sur le cœur de métier de la fonction RH par l'externalisation de différentes missions ; mouvement favorisé par l'émergence des NTIC dans la sphère organisationnelle.

Effectivement, de plus en plus, il est demandé à la GRH d'externaliser des activités pour se recentrer sur son cœur de métier, et pour dégager une plus-value pour l'entreprise. Il est évident dans ces conditions que les responsables des ressources humaines se posent la question de savoir jusqu'où ils peuvent aller pour mener à bien leur mission.

On peut faire apparaître dans la figure suivante, déjà présentée dans la première partie, les trois aspects fondamentaux sur lesquels la FRH évolue.

Figure 6. Trois aspects fondamentaux d'évolution de la FRH



Certes des bouleversements évidents sont à l'œuvre au sein de la fonction ressources humaines. Pour autant, une persistance de la représentation traditionnelle de la fonction est nette. Ainsi, les DRH considèrent que c'est à eux d'assumer certaines tâches, qui leur sont peu à peu « retirées », et s'inquiètent des rôles que les directions veulent leur attribuer. Elles sont aussi et surtout, préoccupées par l'incertitude liée à la prise en charge de la fonction par les managers opérationnels, qui peuvent manquer de savoir-faire et de formation. Ainsi, elles sont prêtes à faire des sacrifices, mais pas au prix d'alourdir encore leur charge de travail. En cela, les NTIC peuvent leur être d'un soutien non négligeable.

2.6. NTIC et GRH

Dans les monographies disponibles, peu de choses apparaissent de manière très visible sur le degré d'informatisation et d'utilisation des NTIC par les entreprises³⁰⁰.

On constate cependant le développement de SIRH et la multiplication de progiciels intégrés. Par ailleurs, les outils internet et intranet sont de plus en plus fréquemment mis en place et utilisés, même si cette utilisation n'est pas maximale par rapport aux objectifs assignés lors de la mise en œuvre du projet afférent.

Les consultants nous donnent des précisions supplémentaires en indiquant que :

« En général, on sur-estime l'impact des nouvelles technologies à court terme, et on en sous-estime l'impact à long terme ».

L'utilisation de la messagerie paraît la plus répandue, pour le reste, il semble que les entreprises développent les NTIC de manière fortement hétérogène, de telle sorte qu'il est relativement difficile de tirer des conclusions ne serait ce que générales sur le phénomène considéré. Pour autant, certaines caractéristiques inhérentes au degré d'informatisation et de recours massif aux technologies interactives font clairement apparaître que ces solutions sont développées en rapport avec une recherche de réduction des coûts, de flexibilité et de réactivité.

Il ressort que les DRH sont très rarement les initiateurs de l'introduction des technologies. Par contre, les utilisateurs en constituent bien souvent, voire même majoritairement, l'élément déclencheur.

Concernant la DG, elle se distingue comme faisant partie du projet de développement et d'introduction des technologies dans l'organisation, souvent sous les conseils des responsables des systèmes de communication. Ceux-ci sont, de plus en plus, des éléments stratégiques de l'organisation, et ne se trouvent plus relégués au second plan (avec un besoin uniquement manifesté lors de la mise en œuvre du projet), mais occupent une place prépondérante dans le choix des solutions, leur implémentation et leur suivi, voire même dans certains cas, dans la formation aux utilisateurs.

³⁰⁰ D'une manière générale, les constats retranscrits par les stagiaires identifient très bien les évolutions, tant organisationnelles que fonctionnelles, mais n'approfondissent pas de manière suffisamment claire l'effet des technologies dans ces mouvements.

L'impact des NTIC sur la fonction RH reste peu mesurable pour l'instant, mais entraîne d'ores et déjà un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. A ce propos, les principales résistances face au changement émanant des différents membres organisationnels, sont provoquées par une crainte de perdre du pouvoir de la part des acteurs bénéficiant d'une influence leur permettant de répondre aux objectifs de l'entreprise tout en maintenant leurs intérêts individuels au détriment d'autres acteurs.

Bret et Champeaux (2000)³⁰¹ fournissent un exemple illustratif du développement des NTIC dans la GRH de France Télécom :

« Selon Bernard Merck, le PDG de France Télécom, la DRH doit être un appui et non plus un frein, et les nouvelles technologies sont le moyen d'y arriver.

Dans cette entreprise, il y a une décentralisation des RH. Dans plusieurs unités opérationnelles, les RRH ont commencé à travailler avec les responsables opérationnels afin de déléguer certaines activités.

Des « centres de service ressources humaines » sont mis en place (10 en France), qui répondront par téléphone à toutes les questions des responsables et des salariés. Ils accompagneront le mouvement de transfert des compétences RH vers la base. Il apparaît que les procédures de la DRH sont trop lourdes, souvent anciennes, trop déconnectées des réalités du terrain. C'est à ce niveau là que les NTIC ont un rôle à jouer. La DRH va se décharger des tâches administratives. Ses missions vont devenir plus stratégiques, plus collectives aussi : adapter les compétences aux métiers de demain, définir les grandes orientations du futur, conduire les changements. La DRH continuera à gérer les individus mais plus en accompagnement du management, en leur fournissant les grandes orientations, mais aussi les bons outils, les bons services. Bien entendu, les relations sociales resteront une part importante du travail. La négociation va devenir de plus en plus stratégique. Dans un monde où l'information sera partout en temps réel, il sera d'autant plus important de fixer clairement les règles du jeu avec les partenaires sociaux. »

Les nouvelles technologies participent par conséquent à l'évolution de la FRH. Elles participent également au renouvellement des rôles et missions de ses managers dans l'entreprise. Par exemple, des directeurs des services informatiques occupent des places de plus en plus stratégiques du fait de l'avantage compétitif généré par le bon usage et la bonne maîtrise de ces technologies. De même, les « restructurations » engagées dans les entreprises de taille suffisamment importante tendent à renouveler le rôle de la DRH en lui attribuant souvent le rôle de directeur de la communication interne en parallèle de ses fonctions de DRH³⁰². Attribution privilégiée par le fait que la DRH est la plus à même de communiquer avec les salariés. D'ailleurs, en termes de communication, on a pu observer que la mise en

³⁰¹ Bret C., Champeaux J. (2000), *La Cyber Entreprise*, Paris Dunod.

³⁰² Cette tendance n'est pas réellement nouvelle dans le sens où des entreprises telles que l'Aérospatiale (Toulouse) ont déjà ce genre de pratique depuis plus d'une dizaine d'années, mais elle se développe de plus en plus largement ces dernières années.

place d'un SIRH motivait la volonté des employés de pouvoir consulter à tout moment, et de manière actualisée, les informations les concernant. D'où le recours actuel au « *self-service* » RH. Ceci permettant un allègement des tâches principalement administratives de la fonction, libérant, par là même, du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Ce constat nous amène à la conclusion que la mise en œuvre des nouvelles technologies au sein de la fonction ressources humaines entraîne des transformations évidentes et indéniables, soit directement, soit de manière moins directe, le tout étant fortement imbriqué ; qu'il s'agisse d'aspects internes ou externes (à la fonction elle-même ou à l'organisation).

2.7. L'externalisation en GRH

Dans un contexte où le développement de la productivité permis par la technologie internet, et plus spécifiquement par intranet, a notamment comme corollaire, au sein de la DRH, l'automatisation des tâches administratives (ce qui libère du temps et des compétences), se pose la question de l'utilisation optimale de ces moyens mis à la disposition des entreprises. Cette question associée à la vague d'informatisation des systèmes avec entrée unique des données permise par les ERP, renforce le débat autour de l'externalisation possibles d'activités complètes de la GRH.

A ce propos, on constate aisément que les activités les plus fréquemment externalisées sont celles qui exigent de fortes qualifications et qui sont, par conséquent, les plus coûteuses. La raison première qui pousse les entreprises à recourir à l'externalisation de tout ou partie d'une activité, est donc avant tout d'ordre financier (d'ordre économique).

Mais, on peut se poser la question de savoir si en se « *débarrassant* » des tâches à faible valeur ajoutée, la FRH va réellement évoluer vers davantage d'expertise et de conseil, dans l'accompagnement social du changement, la gestion des compétences, le suivi des carrières, le conseil opérationnel des managers. Autrement dit, va-t-elle se donner, et aura-t-elle, les moyens d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise ?

La réponse n'est pas si évidente, car ces aspects émergent plus souvent des discours de dirigeants ou de DRH ambitieux, mais ne sont pas réellement observables dans les pratiques organisationnelles. De même, les technologies qui vont être mises en place, et la manière dont elles seront appropriées par les acteurs, peuvent largement modifier les évolutions et le devenir de la FRH.

Pour autant, on ne peut nier le réel mouvement d'externalisation qui est actuellement en cours, même si la FRH n'est pas une fonction pionnière en la matière.

De manière identique, si le premier objectif qui motive l'externalisation est avant tout d'ordre économique, il faut souligner que les directions recherchent plus de flexibilité et ne se chargent plus en structure. Et la préférence au « *marché* » plus qu'à la « *hiérarchie* » constitue une solution avantageuse dans cette recherche de souplesse et de légèreté des structures.

En matière de GRH, les deux activités les plus fréquemment externalisées sont la paie et le recrutement, qu'il s'agisse d'une externalisation intégrale, partielle, ou par étape. Apparaît également une forte tendance à l'externalisation de tout ou partie de la formation.

L'objectif clairement affiché de cette solution est principalement de concentrer les spécialistes sur le cœur de leur fonction. Ainsi les membres de la FRH peuvent prendre en charge de nouvelles missions et remplir plus efficacement les rôles qui leur sont impartis.

Mais globalement, on se rend bien compte que de multiples enjeux fondent le recours à l'extérieur. Notamment :

- on peut se « débarrasser » de services secondaires, en épurant la fonction RH d'activités sans impact décisionnel pour les acteurs qui jusqu'alors les prenaient en charge ; en général, il s'agit de logistique directe (gestion de la paie, par exemple) ou indirecte (nettoyage, conciergerie, surveillance, cantine et autres activités coordonnées naguère par la fonction RH).
- on peut demander à des spécialistes de mettre en œuvre certaines pratiques où ils sont compétents et structurellement moins chers ; on se libère ainsi, par exemple, des aspects opérationnels du recrutement ou de la formation ; dans ce mouvement, certains vont jusqu'à sous-traiter la communication, l'actualisation juridique ou l'ingénierie des rémunérations ; mais les transferts d'activité peuvent laisser partir des contenus stratégiques. A trop déléguer, on perd des informations pertinentes ou on se prive, sans y prendre garde, de leviers décisionnels.
- on peut attendre des tiers qu'ils renforcent l'expertise interne, qu'ils importent des innovations sociales ou qu'ils prennent en charge des processus délicats sur lesquels on manque de savoir-faire, de temps ou de convictions ; dans ce cas, il faut les associer à la stratégie d'ensemble.

Ceci met en évidence que l'externalisation n'est pas seulement une question de coûts³⁰³. C'est aussi une logique de médiation avec les environnements, grâce à des rôles frontaliers qui peuvent être aussi bien tenus par des acteurs internes que des partenaires choisis dans un réseau.

Dans cette perspective, le développement de liens faibles avec l'environnement permet de compléter ou d'équilibrer le tissu relationnel interne. Ce peut être un moyen de répartir les responsabilités, en demandant des avis ou des cautions instrumentales à des spécialistes indépendants. Ce peut aussi être une opportunité pour trouver des alliés en vue de nouveaux terrains organisationnels³⁰⁴.

³⁰³ Voir Louart (2002), article à paraître dans l'Encyclopédie des Ressources Humaines.

³⁰⁴ Selon Pillard (2000), par exemple, le comité européen est « une instance de dialogue importante, qui permet d'élever le débat au dessus du carcan juridique franco-français et de partager les pratiques ». Ceux qui veulent relancer la « responsabilité sociale » des entreprises font état d'initiatives externes comme celle de l'ARESE (agence de rating social et environnemental), afin de transformer les critères d'évaluation pour leurs pratiques de GRH.

CONCLUSION

Les différents résultats présentés dans le cadre de cette section sont, pour une large part, issus des monographies proposées par les étudiants présents sur le terrain.

A l'aide de la grille d'analyse élaborée en amont du projet de collecte des données, et des outils mis en œuvre pour traiter ces données, nous avons pu faire ressortir des tendances générales, propres à notre problématique de recherche. Ainsi, des variables clés ont été définies, et nous ont permis d'aller chercher l'information au cas par cas dans les dossiers et de les étayer par des études similaires menées dans d'autres contextes.

Il en ressort que de forts mouvements sont véritablement en cours, tant en ce qui concerne les organisations, que la fonction ressources humaines.

On constate également que les nouvelles technologies, même si elles ne sont pas les seules en cause, ont un impact considérable dans les évolutions observables, tant au niveau global que plus local.

SECTION 3. ANALYSE APPROFONDIE DES PRATIQUES DE STRUCTURATION DE LA FRH

3.1. Place et importance des NTIC dans le processus de structuration de la FRH

3.1.1. Effets des NTIC sur la GRH

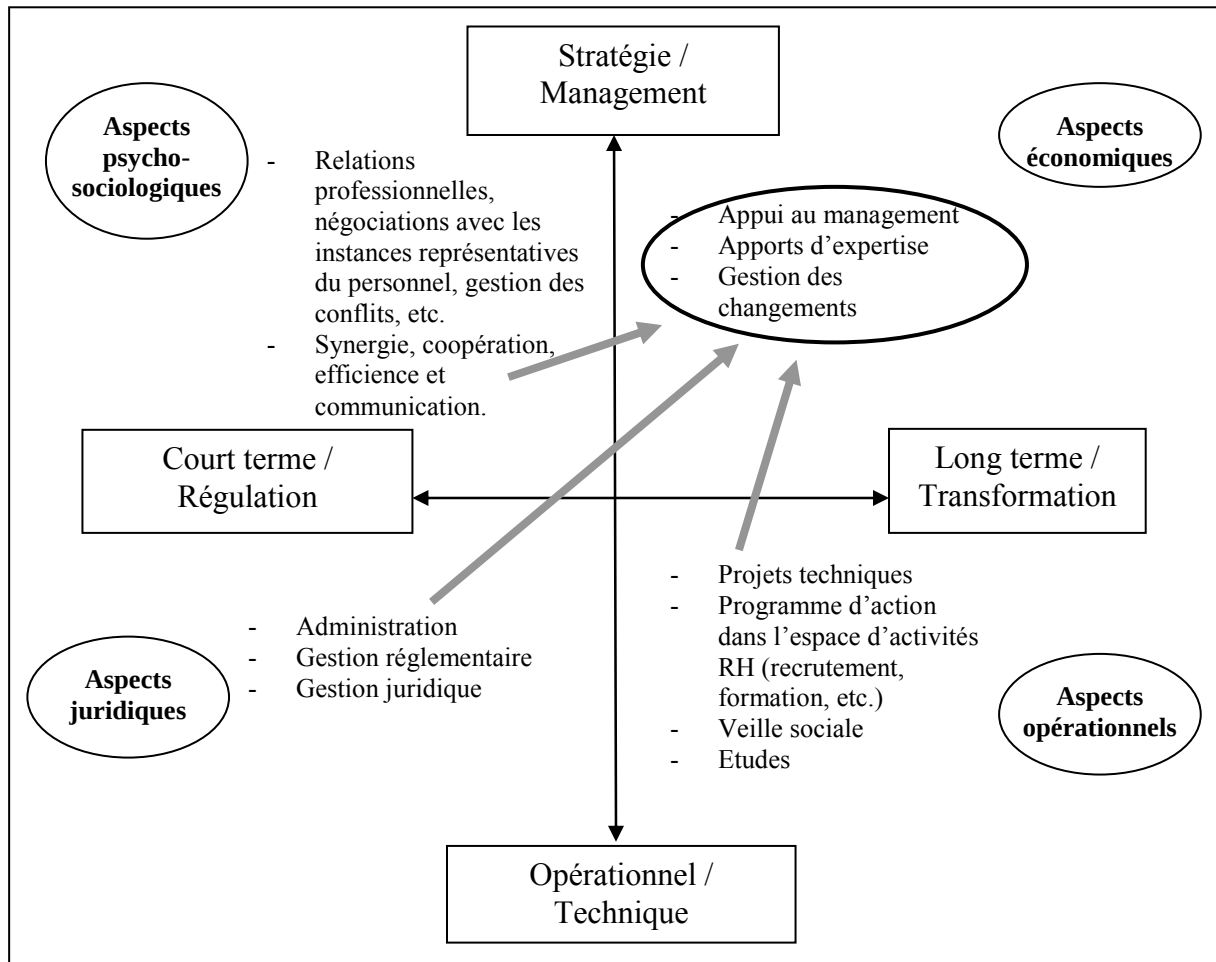
Nous avons pu observer sur le terrain organisationnel, et nous l'avons déjà précisé au cours de cette thèse, que ce que nous souhaitons clairement mettre en évidence dans la recherche engagée sont les modifications de la FRH sous l'influence des NTIC.

A ce propos, le chapitre qui va suivre s'appuiera sur des exemples concrets d'implantation de technologies spécifiques dans les entreprises.

Mais, à ce stade, nous avons la volonté de montrer, ou plutôt d'insister une fois de plus sur le fait que ces nouvelles technologies constituent un élément de modification important de la GRH dans l'entreprise et ce, en ce qui concerne l'ensemble des variables de notre modèle d'analyse.

Ainsi, grâce à des investigations de terrain plus poussées, il a été possible de construire un schéma faisant clairement apparaître les effets des NTIC sur la GRH.

Figure 7. Transformations de la GRH sous l'influence des NTIC



L'analyse de cette matrice montre que dans toutes les dimensions représentées, les NTIC ont des potentialités d'impact plus ou moins importantes, selon ce qui est déjà formalisé, et selon le contexte organisationnel.

La GRH connaît donc de profondes transformations et doit réguler ses choix relativement aux changements auxquels elle doit faire face, pour parvenir à un équilibre cohérent.

Dans certaines entreprises, les dimensions affectées le sont de manière plus ou moins importante, et c'est aux membres de la fonction de réagir en conséquence pour prendre en charge de nouvelles missions, s'agencer en fonction des attentes émanant de l'organisation envers la GRH, et se positionner dans la structure organisationnelle en place.

Ainsi, dans plusieurs entreprises de l'échantillon, est apparue la nécessité d'une intervention de la FRH en tant qu'appui au management, et dans la gestion des changements. C'est un fait qui a été observé à plusieurs reprises. Ce qui montre bien que la FRH a vraiment des rôles importants à jouer au niveau de l'organisation en rapport avec l'introduction des NTIC.

Il est vrai que les NTIC ont des influences certaines sur la GRH elle-même, mais aussi dans les services qu'elle a à rendre à l'organisation.

Pour comprendre une GRH locale, il est utile de passer par les acteurs. Car si la gestion des hommes est un compromis entre des rationalités sociales, juridiques, économiques et opératoires, c'est aussi le résultat d'un équilibre entre individus représentant des entités professionnelles, des intérêts collectifs ou des ambitions privées. Il serait naïf de n'y voir que des agencements de fonctions différentes au service des personnels. Car il s'avère que les acteurs ont un impact très significatif sur l'organisation, mais aussi sur la GRH.

3.1.2. Influence des acteurs sur la GRH³⁰⁵

En GRH comme ailleurs, les acteurs dépendent du système qu'ils contribuent à construire et à faire évoluer. Comme l'a montré Crozier (1977), « l'ensemble structuré de rapports humains qui sous-tend l'organisation et la fait vivre n'est pas façonné passivement par des contraintes de situation ». Il obéit à sa propre logique, à travers des relations de pouvoir « dans le cadre desquelles des acteurs relativement autonomes poursuivent leurs intérêts divergents et négocient leur participation ». Dès lors, toute organisation est un construit social d'action collective, structuré par des règles contingentes. Celles-ci contraignent les acteurs en même temps qu'elles contribuent à définir leur coopération. Elles produisent des formes de régulations et offrent des moyens pour les transgresser. En bonne stratégie, le pouvoir des acteurs dépend des ressources dont ils disposent et des opportunités qui rendent celles-ci pertinentes ou mobilisables.

Les processus d'adaptation organisationnelle dépendent autant des choix stratégiques que du déterminisme environnemental (Mbengue, 1997³⁰⁶). On peut, en conséquence avancer l'hypothèse que la liberté des acteurs et le poids des environnements sont tous les deux importants. Ils impliquent une forte activité gestionnaire, afin de pouvoir arbitrer par rapport à des champs institutionnels, politiques, économiques et techniques aux exigences diverses. Les pratiques de GRH étant très liées aux contextes, on peut supposer qu'elles dérivent autant des urgences ou des possibilités d'instrumentation que d'une stratégie prévisionnelle d'ensemble.

Dans les entreprises, il est facile d'observer à quel point les acteurs en présence modèlent les pratiques de GRH :

- ils en définissent les environnements utiles ; ils mettent en scène les politiques retenues et contribuent à en déterminer le sens ou les résultats
- ils maîtrisent ou non certaines techniques opératoires qui orientent les activités (en termes de budgets, de procédures, de traitements administratifs, de modèles juridiques, de savoir-faire relationnel, etc.)
- ils pèsent sur le choix et les conséquences des pratiques mises en œuvre selon les relations qu'ils ont entre eux ; par exemple, ils utilisent des stratégies d'opposition, d'alliance ou de négociation qui évoluent elles-mêmes à partir des circonstances de l'action.

Mais ces acteurs sont aussi produits par l'action collective. Ainsi, l'existence d'une DRH, son statut, ses missions, sa revendication à faire de la stratégie sont-ils des indicateurs des jeux politiques internes autant que des structures organisationnelles, de l'instrumentation ou des valeurs ayant contribué au devenir de l'entreprise étudiée. Les individus eux-mêmes ne peuvent être considérés isolément.

³⁰⁵ Nous nous inspirons ici des travaux présentés par Louart dans un article à paraître dans l'Encyclopédie des Ressources Humaines (2002) et s'appuyant sur des enquêtes de terrain.

³⁰⁶ Mbengue A. (1997), « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue Française de Gestion*, juillet-août.

En outre, pour chaque personne, « sa façon de se penser et d'être reconnue comme acteur » (Hatchuel, 1992³⁰⁷) peut évoluer. La « naissance » de nouveaux acteurs ne veut pas forcément dire qu'il y a de nouveaux membres, mais que l'organisation a suscité de « nouvelles figures » d'acteurs, « viables et pertinentes ». Face aux pratiques de GRH, les acteurs peuvent donc connaître une flexibilité d'ordre interne, par mutation des enjeux collectifs, des rôles ou des influences.

Un acteur (ou groupe d'acteurs) peut aussi être décrit par sa représentation du réel et ses logiques d'action. Plus il est compétent, plus on peut penser qu'il dispose d'un degré de réflexivité lui permettant de s'adapter aux circonstances, afin d'agir en connaissance de cause sur les pratiques organisationnelles (Autissier, 2000). Mais certains acteurs importants peuvent n'avoir pas la compétence requise, par informations défectueuses ou comportement inapproprié. Il peut s'agir de personnes submergées par l'action ordinaire ou bloquées dans des tactiques de contre-pouvoir. Ou encore, ce sont des acteurs défensifs, avec des problèmes relationnels ou une méfiance qui perturbe les échanges et les possibilités de négociation.

3.1.3. Influence des moyens techniques sur les acteurs

Le développement technologique a donné du pouvoir aux outils de gestion. En GRH, ceux-ci deviennent des « acteurs » directs lorsqu'ils se substituent aux personnes, ou indirects quand ils véhiculent des conceptions contraignantes.

A première vue, on peut considérer l'instrumentation comme un rempart contre la subjectivité. C'est une façon de rationaliser les pratiques, en s'appuyant sur des bases mathématiques ou des modèles de gestion. Mais les raisons affichées cachent d'autres enjeux (être moderne, mieux contrôler, faire passer certains objectifs économiques, politiques ou institutionnels sous une apparente neutralité). Derrière toute instrumentation, il y a des croyances, des prescriptions, des conceptions véhiculées par les concepteurs ou ceux qui implantent les outils dans l'organisation. Les dispositifs choisis peuvent être imposés (au nom d'un changement voulu) ou élaborés avec les acteurs concernés (dans une sorte de création collective ou de convention acceptée par les parties prenantes).

« Acteurs » techniques à philosophie programmée, les outils doivent beaucoup aux environnements qui les façonnent. Ils sont indissociables des discours et des pratiques de gestion. Quand ils ont un rôle limité, leur impact est à la mesure des usages, donc de ce qu'en font les personnes qui s'en servent. Mais quand ils sont structurants (comme une procédure de réorganisation, un progiciel de gestion intégrée ou un dispositif de certification), leur influence peut être massive, au point de mettre les hommes à leur service et de les soumettre aux procédures établies. S'il y a des conflits avec de tels « acteurs », l'issue dépend du dialogue possible avec les langages techniques correspondants.

En GRH, où les rapports humains sont prépondérants, on peut trouver curieuse cette extension de moyens techniques (bases de données, logiciels de gestion, intranets et groupwares). C'est que, là aussi, on observe une tendance à la formalisation, à la « rationalisation des rapports entre dirigeants et dirigés, avec des procédures écrites et des règles élaborées par des experts » (Weill, 1994³⁰⁸). Malgré ses outrances, l'instrumentation est encore vécue comme un moyen

³⁰⁷ Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

³⁰⁸ Weill M. (1994), *Le management. La pensée, les concepts, les faits*, Armand Colin.

de limiter l'irrationnel, de clarifier les règles et de simplifier l'action en canalisant les rapports de force contraires à l'efficacité (Berry, 1983³⁰⁹).

Alors que l'instrumentation gestionnaire tend à unifier les pratiques, les diversités contextuelles ont plutôt comme effet de faire varier les configurations d'acteurs. Par exemple, elles font appel à des besoins différenciés d'expertise (en droit, en économie ou en ingénierie productive). Ou encore, elles contribuent à des pratiques de management hétérogènes, les degrés d'interaction étant très inégaux avec les environnements ou les réseaux externes.

En GRH, les principales variables contextuelles sont :

- le type de secteur (public, privé, associatif), du fait notamment des particularités statutaires des salariés ; la taille et l'activité des entreprises ;
- l'existence ou non de segmentations qui découpent une GRH globale (de groupe, d'entreprise ou d'établissement) en sous-ensembles d'acteurs gérés avec plus ou moins de moyens, d'attention ou de centralité ;
- le degré d'exposition aux marchés financiers ou aux innovations techniques (avec des conséquences en termes de pression compétitive, de sentiment d'urgence, d'obligation à produire ou à rentabiliser) ;
- l'ouverture multinationale, les obligations d'être dans certains réseaux (liées au fait d'appartenir à un groupe ou à une branche d'activité, de dépendre de clients dominants, de financeurs publics ou privés, etc.).

3.2. Les missions possibles de la GRH

3.2.1. Des missions dépendant de multiples variables

De même qu'il existe des cadres spécialisés dans d'autres fonctions (marketing, production, finance), il peut sembler utile que des gens compétents coordonnent ou conseillent la GRH d'une entreprise. Mais il serait dangereux qu'un service soit chargé des hommes ou de la dynamique sociale, sans que l'ensemble des acteurs soient responsabilisés. Il y a trop d'interactions entre GRH, stratégie et travail collectif pour que ces questions soient dissociées. En résumant ici des points abordés précédemment, la place qu'on peut donner à un service spécialisé dépend :

- de la taille de l'entreprise (plus elle est petite, plus ce sont le dirigeant et ses proches qui prennent en charge la GRH) ;
- du degré de décentralisation interne (plus il est important, plus c'est l'encadrement hiérarchique qui gère les hommes de son groupe d'activités) ;
- du poids qu'accorde la direction générale à la GRH (dans les cas de forte implication, cela devient sa « chasse gardée » ; ou alors, elle s'adjoit une direction RH influente qui lui sert de conseiller) ;
- du pourcentage des pratiques qui sont globalisées (par exemple, la politique de rémunérations ou la promotion des cadres) par rapport à celles qui sont laissées aux opérationnels (par exemple, certaines décisions de formation, d'augmentation salariale ou d'organisation du travail) ;

³⁰⁹ Berry M. (1983), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG (Ecole polytechnique).

- du choix entre développer un service interne (intégration fonctionnelle) ou faire appel à des sous-traitances extérieures.

Une fonction RH a des rôles très variables d'une entreprise à l'autre. En combinant les observations, elle peut :

- garantir la qualité des systèmes d'information en GRH (internes, externes),
- conseiller la direction générale sur l'aspect social des choix stratégiques (y compris dans leurs incidences sur l'organisation du travail et la structure des emplois),
- enrichir la gamme de méthodes, procédures et techniques utilisables en GRH (non pour compliquer l'instrumentation existante, mais pour l'enrichir là où c'est nécessaire et pour l'améliorer là où c'est possible),
- s'occuper directement des activités plus spécialisées,
- aider l'encadrement opérationnel à gérer au mieux les aspects humains et sociaux dont il a normalement la charge.

Assez souvent, la fonction RH voudrait déléguer son travail de terrain (auprès des hommes ou des emplois), tout en réduisant ses obligations administratives ou techniques. C'est pourtant là que se construit sa légitimité. Il n'est pas possible d'aller vers une dynamisation d'ensemble (risquée, angoissante et instable), sans un ancrage profond dans les réalités pratiques de la gestion sociale (des hommes, du travail et des instrumentations propres au domaine). Après quoi, il est évidemment utile de maîtriser la stratégie, le langage budgétaire et financier, les expertises de toutes sortes et une compétence en négociation.

Voilà trente ans que court le mythe du directeur de personnel stratège dans les discours de la profession. C'est une illusion qui maintient cet acteur dans la dépendance, en l'empêchant d'agir en profondeur sur la gestion sociale. Trop souvent, le DRH paie son envie de légitimation (d'être reconnu, d'appartenir à l'équipe dirigeante) par une obligation de céder aux directions générales. Il prend alors le risque, à leurs yeux, d'être avant tout le moyen d'obtenir une certaine acceptation sociale de leurs stratégies.

Concrètement, les positions des DRH et de leurs services ne sont pas sans rapport avec leur charisme d'ensemble, c'est-à-dire avec la façon dont ils savent faire reconnaître leur qualité d'expertise, leur finesse stratégique et leurs capacités à dénouer les imbroglios pratiques de la vie organisationnelle. Qu'ils soient au service de l'entreprise ne signifie pas, bien au contraire, qu'ils soient asservis à certains acteurs. Or, malheureusement, il y a des confusions dramatiques entre l'idée d'une GRH qui soit utile à son organisation (en gardant son autonomie dans le débat collectif) et celle d'une GRH dévouée aux états-majors ou jugée dans ses seules réponses instrumentales aux cadres opérationnels.

Pour prendre un autre exemple, la fonction RH gagnerait en force à réintroduire des référentiels sous-estimés dans la discussion sociale. Là où on ne parle plus que de « pilotage social », avec des instruments techniques (logiciels de gestion, SIRH, tableaux de bord informatisés, reporting social) ou budgétaires (compensations and benefits³¹⁰ management, masse salariale, mesure de risques, fiabilité sociale), elle pourrait sensibiliser aux démarches psychologiques, culturelles ou contractuelles. Elle pourrait rappeler les vertus de l'implicite, là où des formalisations excessives mènent à la démobilisation. Il serait d'ailleurs possible de proposer l'inverse pour d'autres organisations.

³¹⁰ Comp and ben.

3.2.2. Des activités oscillant entre conception d'activités et exécution

Si l'on revient à l'observé, les activités de la fonction RH oscillent entre la conception d'activités et l'exécution. Elles intègrent beaucoup de régulation, autrement dit d'efforts pour concilier divers équilibres au sein de l'action collective. En 1992, Morgan distinguait quatre types de missions : la gestion des opérations attribuées au pôle RH, le conseil stratégique (incluant des rôles de médiation), la coordination de certaines pratiques (en position d'expert), la possibilité d'être un recours ou une aide pour les salariés.

Progressivement, ces découpages reviennent, selon des répartitions qui font état d'activités de type managérial ou opérationnel, pour des objectifs temporels courts (de régulation) ou longs (de transformation). D'après l'enquête CEGOS (2000), la fonction RH occupe en moyenne 1,7% des effectifs, avec de gros pourcentages toujours tenus par les opérations de paie, d'administration, de recrutement et de formation. Les cadres RH ont des missions variables, allant du « cost cutting », pour tailler dans les effectifs, au développement interne, dans un souci de mobilisation collective. Les types d'emplois dépendent aussi de la conjoncture économique et juridique (Junghans, Manzat, 2001³¹¹). Les DRH font toujours la différence³¹² entre ce qu'ils doivent réaliser et ce sur quoi ils aimeraient investir davantage (par exemple, les carrières et les compétences, les savoir-faire en informatique et les réseaux).

Sur le fond, l'essentiel du travail d'un DRH est moins de réaliser des opérations particulières (par exemple recruter) que de suggérer certaines actions ou pratiques de GRH (en les conseillant ou en les imposant selon les cas). C'est aussi de concevoir et de garantir la mise en œuvre des processus collectifs en rapport avec la gestion des hommes (Bellier et Trapet, 2001³¹³).

Quant à la fonction RH, c'est un dispositif de gestion complexe, constitué d'un système administratif, d'un réseau d'acteurs et, en quelque sorte, d'une organisation dans l'organisation (avec les caractéristiques d'un sous-système partiellement intégré). A l'intérieur, les individus peuvent être coopératifs, en conflit ou dans des formes relationnelles plus ou moins cloisonnées. Comme tout dispositif de gestion ce n'est pas un simple instrument d'action au service de volontés managériales. C'est aussi un chantier socio-technique et un carrefour de choix aux prises avec des aléas économiques, technologiques et sociaux. Enfin, c'est le résultat d'arbitrages et de compromis. Il peut parfois conduire à des effets inattendus, au sens de Boudon, c'est à dire désirés par personne mais produits de façon imprévue par les actions interférentes.

CONCLUSION

³¹¹ Junghans P., Manzat J. (2001), « Le DRH s'impose comme le stratège de l'entreprise », *La Tribune*, 14 mai 2001.

³¹² Par exemple, dans le sondage Manpower-BVA auprès de 800 DRH (2001).

³¹³ Bellier S., Trapet H. (2001), *Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions*, Paris, Liaisons.

L'analyse des pratiques de structuration de la FRH nécessitait à ce dernier stade de la recherche un approfondissement relativement aux deux sections qui ont précédé et qui demeuraient généralistes sur les informations recueillies par le biais des monographies (principalement).

Grâce à des investigations plus poussées et aux liens établis entre les résultats obtenus et les constats issus de la littérature, il était important de faire apparaître des conclusions plus fines relatives à notre problématique de recherche.

Il est possible de relever par cette démarche que les NTIC, tout autant que les acteurs, ont de forts effets structurants sur la FRH. Par ailleurs, apparaissent des interactions (imbrications) fortes entre les moyens techniques, les acteurs et la GRH.

C'est ce qui nous fait aboutir à la conclusion selon laquelle la GRH peut être amenée à remplir de multiples missions, mais celles-ci sont largement dépendantes de diverses variables.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les premières investigations de terrain nous ont permis de faire clairement apparaître des constats généraux. Ils ont également autorisé l'orientation de la recherche vers des questionnements plus précis, se distinguant par la même des travaux précédemment menés dans ce domaine, notamment en termes de changements organisationnels en cours dans les entreprises, avec ou sans effet des NTIC, et d'évolutions de la fonction ressources humaines.

Les enjeux managériaux actuels, sous l'influence des NTIC, modifient les modes de travail qui influent fortement sur les modèles organisationnels en place.

Malgré les évolutions évidentes des organisations, une permanence du modèle d'organisation multidivisionnelle par produit subsiste.

Le modèle entrepreneurial a ainsi tendance à supplanter les formes d'organisation bureaucratiques (avec centralisation des activités managériales).

Cependant, plus que de « révolutions organisationnelles », sont davantage à l'œuvre des transformations plus ou moins partielles qui ne remettent pas forcément en cause les structures organisationnelles « traditionnelles ».

Se constituent ainsi des formes composites, hybrides, dans lesquelles se dessinent des structures au sein desquelles se superposent anciens et nouveaux modèles d'organisation, sans qu'ils s'agissent de mouvements systématiques, ni même radical ou intégral dans les entreprises.

Par exemple, les structures projets se développent, mais les entreprises sont rarement intégralement réorganisées autour de telles structures.

En ce qui concerne, l'implantation des NTIC, on est face à une co-évolution puisque l'utilisation de technologies nouvelles permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient par autorisés dans des formes traditionnelles d'organisation.

Les principaux enjeux inhérents à la mise en place des NTIC sont généralement la mise en place d'une nouvelle organisation du travail plus collective, plus coopérative et plus interactive dans un souci de gain d'efficacité et d'efficience entre les membres du groupe.

Les types d'organisation rendus possibles par la mise en place de ces technologies, et plus spécifiquement des technologies interactives et collaboratives correspondent à des structures plus plates dans lesquelles les canaux de communication habituels sont court-circuités au profit de populations d'acteurs n'ayant jusque là accès qu'à une certaine catégorie d'informations (pas toujours stratégique), mais également à des structures plus flexibles et plus transversales dans lesquelles le lien au temps et à l'espace est largement remis en cause par les nouvelles modalités de travail (de groupe).

De même, avec la standardisation de l'accès au système d'information de l'entreprise, les NTIC offrent une dimension d'ouverture suffisante à chaque acteur pour requérir ou partager rapidement la plus large variété d'informations nécessaires.

Tous ces changements observés dans les organisations, sont tout à fait transposables à la FRH, qui connaît des modifications substantielles profondes depuis quelques années. On voit bien que des évolutions significatives s'opèrent dans cette fonction, mais il ne s'agit aucunement de généralités transposables à l'ensemble des entreprises, ni même d'un abandon des tâches constituant le cœur même de la mission de la GRH dans l'organisation.

Ceci, met bien en évidence que notre problématique de recherche était pertinente, dans le sens où il s'agit d'un phénomène touchant de nombreuses entreprises, et pour lequel les managers s'interrogent beaucoup.

L'un des mérites de notre étude aura été de vérifier la grande diversité des pratiques, ainsi qu'un écart flagrant entre le discours et la pratique, et ce dans de nombreuses entreprises.

A la suite de ces constats généraux, dans les chapitres qui vont suivre, nous nous attarderons plus amplement sur certains aspects spécifiques de notre problématique de manière à conforter certains éléments précisés dans la partie précédente.

CHAPITRE 2. L'IMPLANTATION DE TECHNOLOGIES SPÉCIFIQUES DANS LES ENTREPRISES

SECTION 1. LES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS

Les systèmes d'informations d'entreprise se sont informatisés d'abord pour automatiser les traitements d'information nécessaires à chaque fonction (achat, vente, comptabilité, etc.). Parce que l'entreprise était confrontée à une accélération des flux (en conception, production, distribution et gestion), la gestion des informations elles-mêmes a pris plus d'importance conduisant à multiplier les échanges entre fonctions. Les interfaces se sont multipliées et complexifiées (partage de données, synchronisation, règles de gestion). La maîtrise de cette intégration croissante entre les fonctions automatisées de l'entreprise est devenue dans les années 80 un défi en même temps que l'industrialisation de l'informatique conduisait à l'apparition de progiciels portés par des acteurs économiques majeurs (d'abord les constructeurs, puis des éditeurs).

Ce sont ces deux évolutions qui ont conduit à l'émergence du marché des ERP. Mais si les ERP intégrait en standard les principales fonctions de l'entreprise, c'était au prix d'une complexité de paramétrage et de mise en œuvre importante. Les efforts fait pour maîtriser ces difficultés ont conduit à privilégier la représentation des processus de travail, souvent à partir de processus de référence décrivant la bonne utilisation de l'ERP dans chaque situation rencontrée par l'entreprise. Cette approche rencontre les efforts des projets de Business Process Reengineering (BPR) qui privilégie la modélisation des flux transverses dans l'entreprise afin de rechercher les améliorations possibles des organisations et modes de gestion. Ces démarches prennent tout leur sens avec l'entreprise étendue à sa chaîne logistique. C'est ce que proposent les démarches de Supply Chain Management (SCM) qui modélisent pour les optimiser les processus depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

1.1. Présentation

Les Progiciels de Gestion Intégrés comme cela a déjà été précisé dans le chapitre 3 de la première partie sont plus connus sous le terme d'ERP (Enterprise Resources Planning). Ils ont pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise (comptabilité, gestion de la production, gestion des ressources humaines, communication, finance, marketing (...), et depuis peu la relation clients/fournisseurs ce qui concerne du coup fortement les PMI/PME).

Ces progiciels, outils de gestion et d'analyse ayant une perspective dynamique, optimisent la diffusion de l'information en interne pour une meilleure réactivité de l'entreprise. Ils devraient permettre de répondre à ses besoins en prenant en compte la complexité de son organisation. Avec un ERP, l'entreprise dispose d'un tableau de bord unique, en quasi-temps réel, de son activité. Le choix de l'ERP dépend du métier et du secteur d'activité de l'entreprise. En

maîtrisant l'utilisation de l'ERP, l'entreprise est en mesure de réduire au maximum les délais de mise sur le marché des produits et des services, et d'amoindrir ses coûts.

Cependant, les ERP, bien que différenciés selon le secteur ou le métier, restent des progiciels standardisés, et au-delà de leur paramétrage, leur intégration nécessite une profonde réflexion au sein de l'entreprise (stratégie, organisation, RH...). La mise en place d'un ERP représente un investissement financier et humain important. Ainsi, la mobilisation de l'ensemble des futurs utilisateurs et une étroite collaboration avec les prestataires de services conditionnent la réussite du projet.

1.2. Historique

Dans les années 80, la voie des systèmes informatiques « ouverts » (par opposition aux systèmes des années 60 et 70 où l'informatique avait un simple rôle de supercalculateur et les traitements ne se faisaient que par lots) se sont développés, avec comme précurseur Unix.

Les EDI (échanges de données informatisés) se développent chez les équipementiers automobiles aux Etats Unis et en Europe. Cette norme d'échange d'informations est imposée par les leaders du secteur. Ils couvrent alors un grand nombre d'applications de ces entreprises. Des progiciels apparaissent mais sont seulement destinés à une fonction spécifique de l'entreprise : GPAO, comptabilité, gestion financière, gestion comptable, etc. On parle alors d'automatisation de fonctions de l'entreprise, mais il est encore trop tôt pour parler de systèmes d'information intégrés. C'est seulement dans les années 90, avec l'expansion massive de l'informatique individuelle et des réseaux (client / serveur), que le partage de l'information devient vite accessible. L'utilisateur se place alors au cœur du système et l'informatique se retrouve au service de la stratégie de l'entreprise.

C'est à partir de là que les PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) se sont peu à peu imposés aux entreprises, visant à intégrer l'ensemble des EDI et de leurs applications. Aux applications spécifiques, très onéreuses et cloisonnées qu'elles développaient depuis plus de 30 ans de nombreuses entreprises ont fini par préférer ce type de progiciels bénéficiant d'une expertise et d'un support mondial de leurs éditeurs, quitte à abandonner la souplesse d'une application propriétaire.

L'adoption des ERP a fortement été motivée par l'évolution du modèle d'organisation des entreprises. Ce modèle d'organisation est passé de l'organisation verticale par fonctions (commercial, production, recherche - développement, comptabilité - finances, ressources humaines) à l'organisation horizontale par processus (chaîne logistique et flux transversaux en parcourant plusieurs fonctions) orientée client. Ce nouveau modèle suppose l'intégration des principaux processus de l'entreprise pour mieux servir le client.

De surcroît, à l'heure actuelle où la mondialisation est une réalité incontournable pour les entreprises, les ERP constituent un moyen de renforcer la multinationalisation des entreprises avec une structure mondiale de partage de l'information.

1.3. Définition et implication pour l'organisation

Les définitions de progiciels intégrés varient selon les sources. Pour qu'un progiciel soit défini comme étant intégré il doit :

- permettre une gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise, susceptibles d'autoriser une collaboration de processus ;
- permettre l'existence d'un référentiel unique de données : toutes les données sont dans une base de donnée ;
- permettre l'adaptation rapide aux règles de gestion ;
- permettre l'unicité d'administration du sous système applicatif ;
- permettre une uniformisation des interfaces homme-machine ;
- permettre l'existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs.

L'ERP implique une approche progiciel intégré qui touche tous les volets fonctionnels de l'entreprise. Il s'agit de globaliser tout le système d'information dans un seul progiciel, c'est à dire une seule base de données et de la mettre en réseau. Avec cette logique d'intégration, le progiciel a la capacité de récupérer automatiquement et quasi instantanément toute l'information à tous les niveaux de l'entreprise. L'ERP favorise donc l'homogénéisation des méthodes de travail.

Cette facilité de circulation de l'information permet d'élaborer des outils puissants de gestion et d'analyse. Le système permet alors une aide à la décision. La flexibilité que ce système engendre évite de nombreux contrôles. Cependant un tel système nécessite une remise à plat totale des organisations. C'est un remodelage des flux d'information, une redéfinition des valeurs de base, une réévaluation des compétences et des postes. Il est contraignant et long à mettre en place ainsi qu'à roder. Il faut totalement paramétrer toutes les applications, définir les variables essentielles, peaufiner et personnaliser ces mêmes variables après les premières utilisations. C'est généralement les utilisateurs de la production qui émettent des exigences de terrain qui prédétermine le paramétrage. L'entreprise doit s'adapter au progiciel et non inversement. Les processus et les coûts du changement sont eux aussi complexes à évaluer et à maîtriser.

Pour cette installation, il est souvent fait appel à un cabinet de consultants qui met le système en place car cela nécessite une analyse très fine des problèmes, des contraintes, et des solutions pour l'entreprise. Il travaille alors sur le paramétrage du progiciel en relation avec l'encadrement de chaque service et des éditeurs de l'ERP choisit. Les cadres ont dans ces bouleversements un rôle moteur à jouer. Ils assurent la remontée des informations nécessaires au nouveau paramétrage. Leur mission est d'assurer la coordination et l'information pour justifier l'implantation d'un ERP dans l'entreprise, notamment auprès des syndicats. C'est également pour eux un véritable enjeu, celui d'être capable d'inscrire à leur cursus ces nouvelles compétences de conseil, de service et d'analyse

Les composantes des ERP couvrent toutes les fonctions de l'entreprise, qui sont tournées non seulement vers l'intérieur mais également vers l'extérieur, du côté client (CRM) et du côté fournisseurs (SCM). Ces périmètres tendent à s'étendre de plus en plus, et la notion de gestion des clients de clients est aujourd'hui au cœur des offres commerciales des éditeurs d'ERP.

A ce propos, une évolution de ces ERP est notable, dans le sens où pendant longtemps la technologie était appliquée à l'ensemble de l'organisation, alors que maintenant elle l'est même à l'intérieur des fonctions. Ce qui confirme notre perception de la fonction qui se définit comme une organisation dans l'organisation.

Pour faciliter la compréhension de cette perception, les deux figures suivantes sont proposées :

Figure 7 : Représentation d'un ERP Global

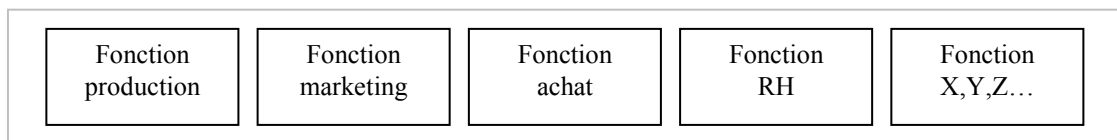
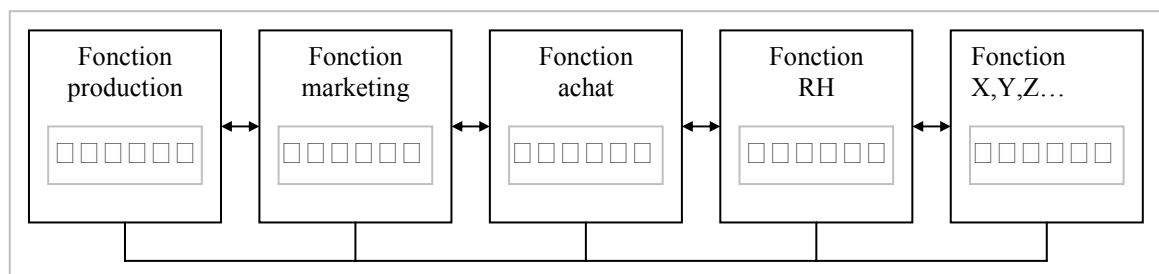


Figure 8 : Nouvelle conception des ERP



Dans cette nouvelle approche des ERP, les fonctions implantent elles-mêmes une technologie qui n'était auparavant proposée qu'au niveau global et non local. La fonction RH est une des dernières fonctions de l'entreprise à laquelle a été dédiée une solution ERP³¹⁴.

Les premiers systèmes informatiques étaient cloisonnés et obligeaient à ressaisir les informations d'une application dans une autre si nécessaire.

La seconde génération des systèmes informatiques est toujours cloisonnée par applications. Cependant il y a des relations possibles entre les différentes applications. Ces relations se font à l'aide d'interfaces développées spécifiquement qui permettent le transfert de données. Cela évite une ressaisie mais n'évite en aucun cas les redondances.

Il faut s'intéresser à construire une structure horizontale et non verticale pour l'entreprise. Les activités sont organisées en interne pour les besoins de l'entreprise et en externe pour les besoins des clients : il faut donc créer les processus qui traversent les activités de l'entreprise. L'information doit être unique, c'est-à-dire qu'elle doit exiger une saisie unique et être disponible totalement et immédiatement à tous les niveaux de l'entreprise, en temps réel. Pour les entreprises, les progiciels de gestions intégrés représentent l'implantation d'un seul produit, couvrant l'ensemble des besoins en standard, ce qui permet de minimiser le temps et les coûts de mise en œuvre.

³¹⁴ La fonction « privilégiée » en termes d'ERP est la fonction Production. Le retard pris par la FRH en ce domaine, est certainement due au difficile découpage de la fonction, et donc à la délicate mise en place d'un ERP en ressources humaines.

1.4. Marché et futur des ERP :

La progression, parfois forte, des ERP vient en partie de la modification du travail et des affaires. Tous les vendeurs cherchent à accentuer leur présence sur internet et notamment par le e-business. La façon de vendre a changé, et à présent, les clients demandent un retour sur investissement (résultant de l'inflation et de l'échec de l'ERP)

Les entreprises ont une vision tournée vers le client, ce qui implique une amplification du commerce « collaboratif ».

On peut observer par ailleurs un développement et une intégration encore plus poussée. Un des facteurs favorisant également la multiplication des ERP est l'émergence d'entreprises qui collaborent entre elles et s'échangent des biens sur internet.

L'ensemble de ces facteurs favorise une multiplication des ERP et un processus d'équipement non négligeable dans les entreprises.

La possibilité d'intégrer les processus de l'entreprise grâce à de telles solutions représente un atout fortement apprécié pour motiver leur mise en place. Pour autant, qu'il s'agisse des ERP ou d'autres technologies le succès ou l'échec du projet dépend en large partie de l'utilisation qui en est faite par les utilisateurs, autant que de leur implication dans la mise en œuvre, et le contexte d'installation.

1.5. Le contexte d'installation

Le contexte d'installation comme pour l'ensemble des nouvelles technologies est très important, voire même décisif, pour la réussite du projet d'implantation de la solution ERP.

L'analyse de l'existant et des objectifs assignés à la solution est capitale. Il convient par conséquent d'identifier les raisons pour lesquelles un ERP peut être implanté dans l'entreprise. A ce niveau, il existe deux catégories de raisons qui expliquent l'intérêt des entreprises pour les ERP : les contraintes externes et les contraintes internes.

Les contraintes externes sont les avancées technologiques de l'électronique et des télécommunications (les intranet, le déploiement des réseaux informatiques, des outils décisionnels, etc.), la mondialisation, la multinationalisation des entreprises, la mise en place de l'Euro, etc. L'obsolescence de la configuration en place peut également conduire à la remise en cause de l'existant et l'adoption d'une nouvelle solution de type ERP.

Les contraintes internes peuvent s'assimiler à :

- des changements stratégiques de l'entreprise (par exemples dans le cas de fusions acquisitions ou dans le cas d'une organisation par filiales il est nécessaire d'homogénéiser les données) ;
- le PGI a aussi un rôle capital pour les entreprises envisageant un BPR qui consiste en une remise en cause totale et une redéfinition des flux d'information, des circuits de prise de décision et des processus opérationnels. Cela a un impact sur toute l'organisation de l'entreprise en modifiant souvent la culture et toutes les fonctions de celle-ci. Les ERP

sont dans ce cas parfaitement adaptés car ils accompagnent et rendent possible cet effort de reengineering ;

- le développement des applications propriétaires existantes coûte cher et les progiciels sont souvent plus économiques ;
- la compétitivité d'une entreprise réside dans sa capacité à réviser, réinventer et automatiser l'ensemble de ses processus ainsi qu'à réduire ses cycles.

D'une manière générale, les objectifs de la démarche sont la recherche de qualité, souplesse, vitesse, coût, service, traçabilité et réactivité.

Pour répondre aux changements du marché et rechercher les avantages concurrentiels l'outil informatique doit pouvoir fournir des informations élaborées et non de simples données. Les solutions informatiques doivent être souples, évolutives, et rapides. Il est donc nécessaire d'avoir un système qui évolue au même rythme que celui des clients, des produits, de la concurrence des législations nationales et internationales, des technologies et du marché.

Les entreprises ont besoin de rationaliser et optimiser leur processus et avoir une intégration complète des fonctions de gestion pour réagir face à tous ces changements. Il est vrai que les entreprises souffrent souvent de :

- manque d'intégration, d'informations, de solutions et d'outils ;
- manque en informations décisionnelles ;
- réactivité faible et d'une relative inadaptation aux changements ;
- pauvreté en nouvelles technologies ;

De même, l'informatique traditionnelle a un faible degré d'intégration et une couverture opérationnelle élevée. Elle nécessite souvent un temps long de réaction, des redondances, des applications complexes, un manque de langage commun et des coûts élevés de maintenance et de remise à jour. Tout cela se traduit par un mauvais service client et une perte de productivité. Et n'oublions pas de rappeler que la compétitivité d'une entreprise réside dans sa capacité à réviser, réinventer et automatiser l'ensemble de ses processus ainsi qu'à réduire ses cycles. En cela, les solutions proposées par les éditeurs de progiciels, plus ou moins spécialisés dans des domaines particuliers, apportent une aide considérable aux entreprises.

1.6. Les principaux éditeurs d'ERP

SAP R/3

SAP est implanté dans tous les secteurs économiques (industrie, services, banque, etc.). Sa clientèle est principalement composée de grandes entreprises, mais développe actuellement son offre pour les PME/PMI.

Ce progiciel offre des solutions applicatives dans tous les domaines de l'entreprise parmi lesquelles :

- *Finance* : ce module fournit une série de processus qui délivrent les informations financières en temps réel à chaque service de la société afin de fournir aux responsables

les informations décisives pour la prise de décision stratégique. Il englobe la comptabilité, le contrôle de gestion, la gestion des investissements, la trésorerie et le « pilotage d'entreprise » (consolidation, tableaux de bord, etc.).

- *Logistique* : les applications logistiques de R/3 aident à améliorer la chaîne logistique. Toutes les fonctions de ces applications sont planifiées, commandées et coordonnées au sein du système, et prennent en compte toutes les unités de l'organisation. Elles comprennent les modules : gestion des données techniques, vente et distribution, gestion de production, achats et stocks, management de la qualité, maintenance, gestion des services et supply chain management.
- *Ressources humaines* : ce module intègre d'une part toutes les fonctions indispensables aux services de gestion du personnel (Administration du personnel, calcul de la paie, gestion des temps et des activités, structure de l'organisation de l'entreprise, recrutement, gestion des frais de déplacement, gestion des emplois et compétences, gestion de la formation, gestion de la masse salariale et des rémunérations), mais comprend également l'outil ESS (Employee Self-Service) qui permet d'intégrer les salariés au processus de gestion des ressources humaines à travers le réseau Intranet de la société. La saisie des données s'effectue directement dans R/3 par le biais d'une interface WEB.

Baan

Baan vise principalement les grandes entreprises, mais commence également à diriger son offre vers les PME/PMI.

Cet éditeur était au départ spécialisé dans la gestion de la production : flux et achats de matières, gestion des stocks..., mais propose aujourd'hui des solutions permettant de gérer toutes les fonctions de l'entreprise, en s'appuyant sur une base de données unique.

L'ERP Baan intègre cinq grands modules :

- *Distribution, logistique* (Gestion des ventes, gestion des commandes, gestion client, gestion des achats, gestion de stocks).
- *Finance* (Budgets (prévisionnels, consolidés, ...), besoins en matières, système de reporting financier, calcul de coûts (analyse, allocation, ...), facturation, gestion de la paie (paiement électronique, ...), gestion de trésorerie, calendrier).
- *Production* (Calcul de coûts de revient, calcul des heures, classification et configuration des produits, planification et contrôle de production, gestion des besoins en matériel, outils de gestion de la qualité, inventaire, statistiques des matières premières au produit fini, scénarii de production).
- *Gestion de projets*.

Par ailleurs, le développement actuel s'appuie particulièrement sur :

- une intégration plus forte des outils de gestion des relations clients ;
- le commerce électronique (son offre E-Entreprise est composée de trois applications : E-Sales (ventes), E-collaboration et E-Procurement (achats de fournitures)) ;
- sa capacité d'adaptation à la flexibilité de l'organisation (avec DEM : Dynamic Enterprise Modeling).

People Soft

La base installée PeopleSoft comprend de nombreuses sociétés multinationales, mais aussi des PME-PMI.

People Soft développe et commercialise une famille intégrée d'applications de gestion afin d'optimiser les ressources de l'entreprise.

Elle se décompose en trois groupes :

- *Gestion* : Ressources Humaines, comptabilité et contrôle de gestion, gestion de la trésorerie, gestion de projets, gestion des performances de l'entreprise.
- *Gestion de la supply chain* : planification, gestion des matières, administration des ventes et logistique.
- *Services sur la supply chain* : People Soft Service Revenue Management, People Soft Integrated Resource Management, People Soft Procurement.
- People Soft intègre également dans ses applications des outils permettant aux utilisateurs d'accéder directement aux applications via différents outils électroniques tels que les tactiles, les répondeurs interactifs, les e-mail, ou via le Web.

Sage

Sage propose différentes formules en matière de solutions ERP. Au départ SAGE orientait son offre principalement vers les petites structures mais s'élargit maintenant aux grandes entreprises et à leurs filiales.

L'éditeur offre des solutions verticales (métiers) en architecture client-serveur et propose également des solutions horizontales. Cette offre est composée de trois lignes intégrées :

- « *Ligne 30* » : Comptabilité, états financiers, gestion commerciale et paie (petites entreprises).
- « *Ligne 100* » : modules de "Ligne 30" plus immobilisations, moyens de financement, trésorerie (PME/PMI, experts comptables)
- « *Ligne 500* » : modules précédents ayant des fonctionnalités supérieures plus d'autres outils tels que la gestion de stocks en temps réel, la gestion de fabrication avancée, etc.

Oracle

L'offre produits d'Oracle est proposée à des entreprises de toutes tailles, et comprend sept volets :

- *Oracle Financials* : aide à la direction financière dans les domaines suivants : Augmentation de l'efficacité opérationnelle, gestion financière mondiale, amélioration de l'aide à la décision au sein de l'entreprise, adaptation aux exigences constamment modifiées de l'entreprise.
- *Oracle HRMS* : Module de ressources humaines cherchant à valoriser le potentiel des équipes en assurant l'efficacité de leur constitution, du recrutement, de la formation, de la rémunération, de l'intéressement et de la planification.

- *Oracle Manufacturing* : module ayant pour objectif d'aider l'entreprise à développer de façon profitable son activité sur un marché mondial. Son idée forte : livrer moins cher, avec une meilleure qualité et dans les délais.
- *Oracle Supply Chain* : gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises transnationales (fonctions de planification multi-usines et d'exécution permettant de rationaliser la demande et la gestion des approvisionnements). Les canaux de vente enregistrent leurs commandes auprès des sites de distribution, qui de leur côté assurent leur exécution en utilisant plusieurs possibilités d'approvisionnement.
- *Oracle Process Manufacturing* : Module destiné aux industries de process, couvrant la gestion des laboratoires, la planification d'entreprise, la gestion de production, et la logistique. Il permet de gérer tout le cycle de vie d'un produit : concept initial, analyse en laboratoire, formulation, planification de la production avec gestion des lots, production et livraison.
- *Oracle CRM* : solution permettant de mieux comprendre les relations avec les clients, leur valeur et leur rentabilité. Elle regroupe plus de vingt-cinq composants intégrés pour l'automatisation des forces de vente, du suivi de la clientèle, du service après vente et des centres d'appel.
- *Oracle Projects* : Cet outil supporte la totalité du cycle de vie des projets, de l'idée initiale jusqu'à l'achèvement complet, et ce à travers toute l'entreprise.

Intentia

Intentia propose l'ERP Movex, conçu pour gérer les processus des entreprises industrielles et de distribution, et également pour les industries à production discrète, répétitive et de process, qui produisent pour le stock, assemblent et produisent à la commande.

Intentia consulting propose deux volets principaux :

- Le produit Movex : Movex est décliné en solutions verticales (textile, automobile...) et se présente en architecture client-serveur. Il comprend deux groupes de modules ou processus:
Processus « de références » : Conception Produit, Actions Commerciales, Traitement des Commandes, Approvisionnement, Production & Service et Service Après-Ventes ;
Processus « internes » : Politique Générale de l'Entreprise, Gestion Financière, Direction Opérationnelle, Marketing, Gestion des Ressources Humaines, Gestion de la Qualité et Gestion de la maintenance.

- Le produit Implex : Implex est la « méthodologie d'application mondiale qui comprend tous les travaux de consulting pour la conception et la mise en place d'un nouveau système d'information de gestion ayant pour support l'outil Movex. Implex décrit l'organisation du projet, sa planification, et permet également de décrire et d'analyser les processus de gestion de l'entreprise ».

Tableau 3. Récapitulatif des principales solutions ERP

Editeur	Catégorie d'entreprises	Produit	Fonctions concernées
SAP	Principalement grandes entreprises, mais également PME	SAP R/3	Finance Logistique Ressources humaines
Baan	Principalement grandes entreprises, mais également PME	ERP Baan	Distribution, logistique Finance Production Gestion de projets.
PeopleSoft	Nombreuses sociétés multinationales, mais aussi des PME-PMI.	PeopleSoft (différentes versions)	Ressources humaines Comptabilité - contrôle de gestion Gestion de la trésorerie Gestion de projets, Gestion des performances de l'entreprise.
Sage	Principalement PME, mais également grandes entreprises et filiales.	Ligne 30 Ligne 100 Ligne 500	Comptabilité, Etats financiers, Gestion commerciale et Paie Idem + immobilisations, moyens de financement, trésorerie Idem + Gestion de Stocks en temps réel, Gestion de Fabrication avancée
Oracle	Entreprises de toutes tailles	Oracle Financials Oracle HRMS : Oracle Manufacturing Oracle Supply Chain Oracle Process Manufacturing Oracle CRM Oracle Projects	Selon les modules adoptés toutes les fonctions de l'entreprise peuvent être intégrées
Intenia		Movex Processus "de références" Processus "internes"	Conception Produit, Actions Commerciales, Traitement des Commandes, Approvisionnement, Production & Service SAV Politique Générale Gestion Financière, Direction Opérationnelle, Marketing, GRH Gestion de la Qualité Gestion de la maintenance.

1.7. Les clés d'une implantation ERP réussie

La mise en place d'un ERP au sein d'une organisation est un projet long et délicat qui nécessite une profonde réflexion. Un ERP se conçoit comme un circuit horizontal dans lequel l'information circule d'un module à l'autre. La contrepartie de l'exhaustivité des flux est que l'offre est relativement fermée, et donc, les solutions ne correspondent pas avec l'organisation de l'entreprise. De plus, Chaque entreprise est un cas unique et doit faire l'objet d'une étude spécifique. L'entreprise doit assimiler le fonctionnement de l'ERP et renforcer sa cohésion pour permettre au nouveau système de fonctionner. En quelques mots, pour résumer l'idée : adopter un ERP, c'est s'adapter, et non l'inverse.

La technicité requise pour la mise en place d'un ERP nécessite de faire appel à des spécialistes en la matière. L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence les points critiques de l'intégration de l'ERP pour garantir un paramétrage efficace.

Par ailleurs, un ERP donne le cadre nouveau et unique dans lequel les informations vont être diffusées. C'est la phase de paramétrage qui va véritablement bâtir le système d'information propre à l'entreprise : il s'agit, à partir du champ fonctionnel défini, de mettre en place un langage commun aux différentes fonctions de l'entreprise pour la saisie, la diffusion et l'utilisation des informations ; c'est en ce sens que le paramétrage uniformise le langage interne de l'organisation. De manière plus concrète, pour que l'information puisse transiter et être utilisée, il faut qu'elle soit homogène : un employé en formation est considéré comme présent pour la gestion des ressources humaines (notamment le traitement de sa paie), alors qu'il est absent pour le service chargé de la production. La notion d'absence dépend donc du point de vue de celui qui l'utilise. Toutes les questions traitées par le paramétrage revêtent une certaine complexité. L'origine première de l'augmentation des dépenses d'un projet ERP est le paramétrage. Le paramétrage est donc souvent réalisé par des consultants spécialistes en la matière. Une relation de long terme avec ces derniers se mettra en place de manière incontournable.

L'impact d'un ERP sur les méthodes de travail est très important pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise : bien souvent, l'arrivée d'un ERP remet en cause les méthodes de travail. Le succès de l'intégration d'un ERP dépend de l'adhésion des acteurs qui sont amenés à l'utiliser. La communication interne relative au projet doit accompagner ce dernier dès son apparition, elle doit être transparente, claire et lisible pour l'ensemble des personnes concernées. La situation idéale est que l'information accompagne la formation qui, bien entendu, est indissociable du projet. Et plusieurs points, semblant favoriser la réussite du projet, se dégagent de manière incontournable :

- informer les futurs utilisateurs dès les premières étapes du projet est indispensable.
- ne pas masquer la nécessité d'un BPR³¹⁵ (fût-il modeste).
- identifier les hommes clés (« *Keyman* ») et leurs perspectives ultérieures.
- bien définir la méthode de diffusion de l'ERP.
- Former les acteurs³¹⁶.

La mise en place d'un ERP est une opération délicate, et chacune des phases de la mise en oeuvre nécessite un engagement important, et de lourdes dépenses financières. Il est donc difficile d'interrompre un tel projet en cours de réalisation. Pour autant, rien n'est pire qu'un constat d'échec lorsque l'ERP est supposé opérationnel.

Deux grands types de difficultés peuvent être mis en exergue :

- difficultés liées à la gestion du projet d'intégration de l'ERP ;
- difficultés d'ordre sociologiques : faire face à la résistance aux changements, tenir compte de la multiplicité des attentes.

³¹⁵ C'est ce que prônent les promoteurs des ERP qui associent trop fréquemment implantation d'un ERP et nécessité d'un BPR, sans réellement savoir ce que signifie concrètement une remise en cause radicale des processus de gestion, ou en minimise l'étendue.

³¹⁶ On voit bien là, l'importance d'une participation accrue de l'utilisateur pour un fonctionnement optimal de la solution.

Un DRH nous a confié que le système informatique de l'entreprise en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement la gestion informatique de la paie, avait été bâti en interne, au fil du temps Il était encore performant et surtout bien adapté. C'est en grande partie la question du passage à l'An 2000 qui a amorcé une discussion relative à l'éventuel renouvellement du système informatique. Après avoir pris conseil auprès d'une société spécialisée, la solution ERP a été retenue. Au vu du cahier des charges élaboré (prédominance de la gestion de la production du fait de l'activité de l'entreprise), SAP a été choisi.

L'intégration de l'ERP s'est déroulée avec d'importantes difficultés : Dépassement important des délais et des coûts, sous estimation de la complexité, manque d'expérience. Augmentation des coûts liés à la gestion de 20%, contre une baisse initialement attendue de 30%.

Et même si l'information obtenue est très précise, le paramétrage préalable est très long (« tout est à paramétrer »), et les temps de saisie très importants. L'ancien système, et notamment pour la paie, était bien plus performant. Vu les spécificités nationales des systèmes de paie, l'utilisation au niveau international de l'ERP (système de gestion commun pour toutes les filiales) va poser de nombreux problèmes. De ce point de vue, le module HR de SAP montre les limites d'un ERP qui exige initialement une réelle stabilité et universalité des règles de gestion, ce qui n'est pas le cas de la paie.

1.8. Retour d'expériences d'ERP dans les entreprises

1.8.1. L'ERP de BioMérieux

Contexte de l'entreprise

BioMérieux est un groupe français créé en 1963 par Alain Mérieux qui fabrique et distribue des instruments automatisés de diagnostics biologiques in vitro. Ils s'adressent aux analyses médicales, ainsi qu'au contrôle de la qualité des produits des industries alimentaires, cosmétiques et pharmaceutiques.

Le groupe est présent dans 130 pays au travers de 110 distributeurs et de 28 filiales parmi lesquelles 8 unités de production réparties en France, aux Etats-Unis, au Brésil et en Italie.

Basée à proximité de Lyon, BioMérieux emploie 3600 personnes dans le monde.

Lors du choix de l'implantation de l'ERP dans l'entreprise, plusieurs sources de motivation ont été clairement affichées.

Tout d'abord, le service informatique de BioMérieux est basé sur le site lyonnais qui centralise l'exploitation du système d'information.

Puis par la suite, le schéma directeur informatique et communication réalisé en 1992 aboutit à la redéfinition du système d'information et au choix du progiciel Movex.

Le progiciel ne devait être qu'une partie des composants du système d'information. La modularité et la capacité de paramétrage du progiciel permettaient de constituer la base du système pour chacune des sociétés du groupe dans le monde. Mais les difficultés de l'époque relativement à la mise en œuvre et l'assistance internationale, ont motivé le groupe à assurer en interne le déploiement du produit sur l'ensemble de ses filiales. BioMérieux a alors

construit une méthodologie de mise en œuvre et a décidé de ne pas faire appel aux consultants d'Intentia (l'éditeur), mais d'internaliser la compétence sur Movex.

Une équipe interne est constituée pour assurer le relais au niveau du conseil et du développement. Et l'entreprise opte pour la fédération et la mutualisation des développements, de la définitions des besoins et des études.

Cette solution s'est avérée appropriée dans le sens où les filiales ont des profils assez proches, ce qui facilite l'unicité des besoins.

Le système d'information de l'entreprise est composé du progiciel pour les fonctions de distribution, de finance et de production, et de développement spécifiques liés aux besoins propres de l'entreprise. L'installation du progiciel a été opérée par une équipe interne qui a mis en place une maquette permettant de représenter une filiale type. Le déploiement s'est déroulé pays par pays permettant à chaque fois de réduire les délais d'implantation.

Depuis l'initialisation du projet, plusieurs versions se sont succédées dans un souci d'adaptation permanent de l'outil. Cette internalisation du conseil et du développement a permis de réduire les coûts mais a surtout été motivée par la maîtrise de l'évolution du système d'information. Tous les coûts sont supportés par les filiales qui tirent profit de la mutualisation des études et du transfert d'expérience. L'entreprise dans sa globalité est également gagnante car cette logique lui autorise une bonne visibilité sur ses activités à l'étranger. Le fort handicap généré par ce choix réside dans le difficile recrutement des consultants qui dans leur majorité possèdent des compétences sur un domaine fonctionnel spécifique mais n'ont pas l'expérience nécessaire pour travailler dans les différents pays.

1.8.2. L'ERP d'EDF

Les enjeux de l'ERP pour EDF

La mise en place de l'ERP à EDF découle d'une multitude d'objectifs. Ainsi, les enjeux principaux ayant motivé le choix de cette solution peuvent être répertoriés comme suit :

- réussir la transformation de l'entreprise et assurer son passage progressif d'une situation de monopole à une situation de concurrence
- répondre aux exigences de la directive et à la mise en place de l'autorité de régulation (réorganisation par activités et séparation du transport). L'objectif étant de poursuivre les missions de service public tout en répondant à la demande des clients éligibles au marché concurrentiel (modification de l'offre tarifaire) ;
- devenir un opérateur majeur au niveau mondial. L'objectif est de porter le CA à 300 milliards en 2004 et à 400 milliards en 2008. EDF souhaite également poursuivre son développement à l'international dans le cadre de la déréglementation en établissant des partenariats avec d'autres opérateurs Et puis avant tout, l'objectif est de satisfaire sa clientèle notamment en accompagnant les plus grands à l'international ;
- se développer sur le marché européen. L'entreprise compte renforcer et développer ses parts de marchés en organisant la baisse des tarifs ainsi qu'en s'implantant à l'étranger (London Electricity, Sweb, EnBW, DEMAZ) ;

- développer les offres de service dans l'objectif d'assurer de nouveaux services notamment au-delà du compteur selon les types de client. L'entreprise met de plus l'accent sur la recherche de nouveaux axes de développement autour des compétences métiers.

Les principales actions engagées par EDF dans le domaine tertiaire :

De larges actions ont été engagées par EDF, et on peut les résumer comme suit :

- une réforme des fonctions centrales qui comprend la séparation des activités fonctionnelles et opérationnelles ainsi que la création d'entités de résultats et maîtrise des activités d'appui et de soutien ;
- une rénovation des outils de gestion avec l'introduction de nouveaux concepts tels que l'ABCM ou encore la gestion de Projet, l'amélioration des outils de gestion et de pilotage et la disposition de moyens permettant de mesurer la VA apportée par tous nos métiers ;
- un plan stratégique comptable qui consiste en la simplification de la comptabilité générale et réduction de son coût de production ;
- un plan d'action centré sur la fonction RH engagé sur l'amélioration de la gestion et la valorisation du potentiel humain ainsi que sur la reconstruction du système d'information Ressources Humaines ;
- une nouvelle politique des achats pour maîtriser la fonction achat et ses performances ;
- un plan transverse informatique destiné à moderniser les systèmes informatiques et réduire leurs coûts de fonctionnement, mettre le SI au service des métiers (opérationnels et tertiaires), et réduire les coûts informatiques de 20% ;

Présentation du projet ERP MAGELLAN développé sur les directions et les entités centrales d'EDF

Le champ d'application de la solution ERP couvre l'ensemble des directions centrales et des entités de services qui représente au total 21 structures comprenant 7000 agents, et 10 milliards de charges.

La couverture fonctionnelle englobe les achats, les stocks, les ventes internes et externes (hors métiers principaux), la comptabilité, le contrôle de gestion, la gestion de projet ou d'affaire, une partie des ressources humaines. Et il y a également une interface avec les systèmes d'information nationaux.

Le lancement du projet a eu lieu au mois de juin 1995 et les délais de réalisation ont été courts dans le sens où la mise en œuvre expérimentale s'est faite en janvier 1997 et la généralisation en janvier 1998. En janvier 1997, le projet a été testé à titre expérimental sur sept entités de service et poursuivi sur quatorze entités un an plus tard.

En termes d'organisation, il s'agit d'un projet unique rattaché à la direction de l'entreprise qui regroupe la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre et tous les domaines fonctionnels, techniques et de conduite du changement, avec une participation active importante des futurs utilisateurs.

En termes de résultats concrets de la mise en place de la solution, il ressort qu'en ce qui concerne les coûts, les résultats sont significativement positifs puisque les dépenses réalisées (143 MF) sont inférieures aux prévisions qui étaient de l'ordre de 173 MF

Par ailleurs, les coût de fonctionnement ont été réduits, 15 MF pour un coût des systèmes remplacés de 90 MF.

Résultats également positifs au regard de la réduction des effectifs comptables de 40 %, ainsi que l'obtention de gains sur d'autres processus évalués mais non pris en compte.

Les délais ont été respectés et aucune rupture dans les activités au moment du basculement n'a été observée.

A la fin du projet, en mars 1998, 2800 utilisateurs avec un niveau de maîtrise très différent selon les entités étaient reliés au système, et les constats généraux qui découlent de la solution peuvent être résumés de manière globale comme suit :

- les temps de réponse sont particulièrement faibles ;
- la comptabilité a été simplifiée et entièrement reconstruite ;
- le système achat rénové, intègre toutes les fonctions du processus ;
- la reconception du système de gestion des 21 structures couvertes avec l'introduction de modèles ABCM et gestion de projet ;
- les liens assurés avec les systèmes nationaux ;
- un système cohérent et unique pour l'ensemble des structures.

L'ERP a permis l'accroissement de la réactivité de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. L'information circule de plus en plus rapidement, et devient par ailleurs, plus accessible, plus transparente, plus cohérente et plus fiable. Il en découle une amélioration de l'efficacité des processus d'exploitation. D'autant que l'éditeur assure une évolution de l'ERP sur le plan technologique. Une forte amélioration des activités d'appui et de soutien au profit des activités principales tournées vers le client est également à noter.

En termes d'impact sur les ressources humaines, la mise en place d'un ERP conduit à la réduction des ressources nécessaires au traitement des activités tertiaires, et les tâches à faible valeur ajoutée sont progressivement supprimées. La saisie se réalise à la source par les agents responsables des événements Dans les activités tertiaires, les compétences sont repositionnées à un niveau plus élevé, ce qui implique en conséquence une réduction du taux d'encadrement. L'ERP permet l'émergence d'un management plus transparent et plus efficace ou la réalisation des objectifs ainsi que les contributions de chacun sont clairement définis. Il y a également une amélioration significative de l'efficacité des outils de gestion, accompagnée d'une transparence des résultats, d'une autonomie des acteurs, d'une fiabilité supérieure et d'une actualisation de l'information.

L'ERP a également un impact relativement au relations de l'entreprise avec les tiers, puisqu'il permet une transparence vis-à-vis des autorités de contrôle tel que les commissaires aux comptes, les contrôleurs fiscaux, etc. L'ERP induit une modification des relations avec les fournisseurs, en contribuant à l'amélioration de la maîtrise de l'activité achat ainsi que la performance des acheteurs. Une réduction des délais de paiement ainsi qu'une simplification et une optimisation du suivi des affaires est constaté. Les relations avec les clients sont également modifiées, dans le sens où le changement touche les flux échangés et plus

exactement, les commandes clients, les bons de livraison et les factures. Le suivi des comptes est perfectionné avec la simplification et l'optimisation du suivi des affaires.

1.8.3. L'ERP des Autoroutes du Sud de la France (ASF)³¹⁷

Le projet concerto est le projet de refonte véritable de la gestion de l'information aux ASF (diagnostic : novembre 1994, démarrage : janvier 1999). Les domaines applicatifs entrant dans le cadre de cette refonte portent sur la gestion des stocks, la gestion des achats, la gestion des projets, la gestion des immobilisations, le suivi physique des biens, la gestion de la maintenance, la facturation clients et les comptabilités générale, auxiliaire, analytique et budgétaire.

Les objectifs de la solution sont de :

- supprimer les traitements manuels ou donnant lieu à une double saisie ;
- permettre aux utilisateurs d'accéder aux données en temps réel ;
- supprimer les interfaces de communication entre les applications ;
- responsabiliser les utilisateurs du système ;
- fournir à tous les niveaux de la hiérarchie un outil de pilotage de ses actions.

Le projet n'est pas pris en charge par la DSI car il s'agit de mettre en avant la problématique de gestion (contrôle des coûts, meilleur suivi des budgets) par rapport à l'aspect informatique du dispositif.

Il s'agit d'un projet transversal impliquant 900 utilisateurs, conduit selon une démarche de management par projet et s'organisant autour d'un comité de pilotage, d'un groupe de projet et de sous-groupes de réflexion.

Un cabinet conseil extérieur est intervenu lors de la rédaction du cahier des charges. Une grande société de service en ingénierie informatique est sollicitée pour son expertise SAP, puis des organismes externes de formation et des sociétés de communication interviennent également dans le projet.

La communication est déclinée en fonction de la cible :

- communication interne au projet : points de rencontre entre les différentes instances, groupware pour la visibilité sur le déroulement du projet, plate-forme Conterto.
- communication externe au projet, à destination de la société : journal interne à destination des cadres, réunions semestrielles « d'information société », communication vers les instances directionnelles, journal dédié au projet.

La refonte du système de gestion de l'information bouleverse les habitudes. Les responsabilités sont décentralisées. Et face à ces changements, de nouvelles procédures doivent être définies. Le choix du PGI renforce cette évolution car il n'autorise pas toute la souplesse d'un développement spécifique.

Le projet est accompagné d'un plan de conduite du changement. Qui fait que le dispositif prévoit le détachement d'une personne de la DRH pendant toute la durée du projet (rôle de

³¹⁷ Nous reprenons ici les résultats de l'étude menée par Coat F., Favier M. pendant plusieurs années et publiée en 1999 dans la revue SIM. Coat F., Favier M., 1999, « Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF », *SIM* n°4, vol.4. Pp ; 107-127.

coordinateur), l'assistance d'un juriste d'entreprise et la création d'un groupe témoin sur les métiers touchés.

Le bilan dressé cinq mois après la mise en route du système fait apparaître une importante césure entre les utilisateurs. Certains sont satisfaits alors que d'autres sont loin de l'être, puisque certains utilisateurs considèrent que l'outil n'est pas adapté à leur travail.

Les plus motivés par l'utilisation du système se trouvent plutôt dans la base que dans la hiérarchie. Le temps et le pouvoir expliquant cette tendance. L'âge et l'aptitude initiale à l'informatique jouent aussi un rôle dans l'appropriation de l'outil. Les plus jeunes, déjà formés à l'usage des logiciels s'adaptent bien plus facilement que les autres.

L'évolution est ressentie d'autant plus fortement que le système ne peut pas s'adapter aux habitudes des utilisateurs puisqu'il s'agit d'un changement profond du système remettant complètement en cause le système initial. C'est aux utilisateurs de faire le chemin pour s'inscrire dans la logique de l'outil³¹⁸.

Un glissement des responsabilités s'effectue vers le terrain. Les directions fonctionnelles ont le sentiment de perdre du pouvoir. Et le travail mené dans le cadre de la conduite du changement pour les aider face à cette nouvelle situation s'avère insuffisant³¹⁹. Enfin, certains services voient leur charge de travail fortement diminuée. Les métiers des hommes de terrain s'enrichissent, mais dans une situation comme dans l'autre, rien n'est fait.

La formation, confiée à des prestataires externes, apparaît comme le point faible du projet.

La fin du projet est difficile car les membres actifs doivent réintégrer leur ancien service, et le passage du projet de la DAF à la DSI complique leur choix. Nombre d'entre eux choisissent d'ailleurs un an de formation ne sachant pas quelle unité choisir.

Du point de vue technique cet outil est très puissant mais difficile à utiliser. Les contrôleurs de gestion en sont très contents contrairement aux chefs de gare de péages qui considèrent que : *« C'est un projet du haut, pour des problèmes du haut, sans considération pour ceux qui l'alimentent »*.

La problématique relative au manque de formation et d'information lors de l'implantation de telles solutions demeure une difficulté que les entreprises ne prennent pas suffisamment en compte pour une réussite optimale du projet.

Il ne faut pas oublier que la mise en œuvre d'ERP est une étape lourde et périlleuse dans la vie de l'entreprise. Dans l'exemple précédemment cité, un effort a été mené en ce qui concerne l'accompagnement du changement, mais c'est loin d'être le cas dans la majorité des projets. Souvent de tels choix impliquent un saut technologique et social très important et trop souvent ignoré par les concepteurs et les dirigeants. Ceci rend d'autant plus fort le danger encouru par l'organisation s'il s'agit d'un projet concernant l'intégralité de la structure de l'entreprise - puisque les changements sont tellement importants qu'il convient dans de nombreux cas de remettre en cause la structure existante – voire même lorsque le projet concerne la mise en commun de plusieurs structures³²⁰.

³¹⁸ Dans ce cas précis, on constate que le changement technologique a précédé le changement social, et c'est ce qui rend difficile l'appropriation de l'outil ainsi que l'optimisation de son utilisation par les différents acteurs.

³¹⁹ Dans ce projet, un plan d'accompagnement du changement a été mis en place, mais la participation autant que la prise en compte des besoins des utilisateurs, n'ont pas été évaluées de manière satisfaisante.

³²⁰ Dans le cadre par exemple d'opérations de fusion / coopération.

En guise d'illustration, on peut prendre en exemple le rapprochement des sociétés Carrefour et Promodès³²¹ qui possédaient chacune un ERP. Celui de Carrefour n'était qu'en cours d'installation, mais dans la mesure où Carrefour se trouvait être le leader dans la fusion, son outil allait devenir le standard du groupe. Mais cette décision n'a pas changé les choses en matière d'utilisation, puisque chacune des entreprises continue d'exploiter sa propre solution, sans tenter d'unifier ni les outils, ni les pratiques.

Ceci montre une fois de plus, qu'un tel projet ne peut être le fait de la décision de la seule direction de l'entreprise, mais plutôt le fruit de négociation et de discussion entre les différentes parties prenantes du projet.

A ce propos, Thévenot souligne à juste titre que :

« la mise en œuvre de systèmes complexes dans une organisation elle-même complexe, demande des efforts, des compétences, de la communication, de la confiance et du temps et que cet enjeu est encore renforcé dans le cas de l'entreprise étendue ou d'organisations vivant des processus de rapprochement, dans lesquels les aspects culturels et psychologiques sont essentiels ».

CONCLUSION

Les études de cas qui ont pu être menées concernant les ERP montrent qu'ils sont clairement en nette évolution en termes de développement et d'implantation dans les organisations. Il est possible d'envisager relativement à ces expériences que la simple nécessité d'améliorer la performance informatique et de changer le système d'informations, ne suffit plus à la mise en place des ERP. Certains soutiennent également, qu'il ne s'agit pas non plus d'un effet de mode, mais ceci reste à prouver dans le sens où c'était tout de même le cas il y a une dizaine d'années.

L'implantation répond semble-t-il davantage à des objectifs de valeur ajoutée, mais il ne faut surtout pas occulter le fait qu'il est souvent humain et touche à des aspects variés, comme l'activité et la performance individuelle des acteurs concernés. En cela, l'ERP représente un défi organisationnel qui demande d'être soigneusement préparé, principalement sur les plans humain, économique et organisationnel³²².

La préparation de l'introduction d'un ERP dans une organisation, ainsi qu'une importante partie des phases de paramétrage, d'adaptation des processus de l'entreprise et d'accompagnement du changement, relèvent de l'activité de conseil. Une définition claire des objectifs du projet constitue un support pour attirer l'attention de tous les acteurs : direction générale, management intermédiaire, responsables opérationnels.

³²¹ En se basant sur les travaux de Thévenot J. (2001), « Evolution des perspectives de la conception des SI : analyse longitudinale des enjeux et des réponses méthodologiques », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol.6, Juin, Pp.117-132.

³²² Un responsable de PricewaterhouseCoopers confie à ce propos que : « L'ERP est avant tout à considérer dans sa dimension de levier, contribuant à certaines améliorations dans l'entreprise. La définition des objectifs est un moment important, où il s'agit d'allumer le phare qui pendant toute la durée du projet va servir de guide à tous les acteurs concernés ».

Par conséquent, pour cette technologie, comme pour les autres, il est primordial d'investir le maximum d'acteurs dans le processus d'implantation pour une avancée optimale de la solution. Et il est vrai qu'il n'est de même pour les outils de groupware ou pour l'intranet.

SECTION 2. LE GROUPWARE

Le groupware se caractérise par le travail collaboratif qu'il autorise entre différents membres organisationnels, qu'ils soient ou non sur le site, et qu'ils soient ou non synchrones.

En termes de coopération, il convient de distinguer deux catégories différentes de coopération :

Dans le premier, la coopération se limite à une meilleure coordination du travail, au découplage et au partage de l'information et à un chaînage plus étroit des actions. C'est l'exemple de l'organisation en flux tendus qui joue sur les passages de relais mais ne modifie pas les rôles et les espaces d'action de chacun.

Dans le second, il s'agit d'obtenir une véritable synergie en créant un nouvel espace de compréhension réciproque et des accords profonds sur les problèmes, les savoirs, les objectifs et les valeurs. Les entreprises paraissent incontestablement plus prêtes à prendre le premier modèle que le second. Il serait donc illusoire et démagogique de promouvoir une « révolution culturelle » sans assise sociologique. L'heure est donc à mettre en place un système d'information permettant l'accès généralisé à l'information et la communication horizontale ou verticale dans et hors de l'entreprise.

Au niveau fonctionnel, les solutions dites de groupware ont des impacts sur les pratiques de GRH. Pratiques pouvant se distinguer en deux catégories : les pratiques de gestion des ressources ; les pratiques de gestion du travail.

Relativement à nos investigations sur le terrain, on observe que les techniques de travail collaboratif appuyées sur des technologies de réseau modifient les pratiques de gestion du travail, caractérisant une large part des missions de la GRH dans l'entreprise.

L'utilisation de ces solutions est multiforme, adaptée et adaptable au contexte d'implantation. Elles sont réputées permettre une meilleure diffusion et un partage plus efficient de l'information, mais elles permettent également d'envisager un travail collaboratif synchrone ou asynchrone entre plusieurs membres ou groupes organisationnels.

En ce sens elles bouleversent les contraintes traditionnelles de temps et d'espace caractérisant habituellement les échanges entre les acteurs. Elles remettent également en cause la manière dont les hommes s'organisent et par conséquent la structuration des entreprises, mais aussi leur taille et leurs référentiels de fonctionnement. Ce qui conduit à des configurations innovantes, en particulier dans les formes collectives de production (Louart et alii, 1996³²³).

³²³ Voir dossier spécial paru dans le n°107 de la *Revue Française de Gestion*.

Ces nouveaux modes de travail sont encouragés par des valorisations en termes de réduction des coûts et des délais, il n'en demeure pas moins qu'il reste difficile de les opérationnaliser au sein des entités organisationnelles.

Notre objectif dans cette partie, est de clarifier ce qu'apportent réellement ces solutions en termes d'efficacité organisationnelle, mais également d'éclairer les débats relativement aux difficultés que ces outils engendrent pour les utilisateurs, dans leur travail et les missions qui leur sont confiées dans la sphère organisationnelle.

Préalablement à cela, il semble tout de même nécessaire, dans un premier temps, de revenir sur la définition même du concept de travail collaboratif, plus fréquemment qualifié de groupware.

2.1. Définition du groupware

2.1.1. Qu'est-ce que le groupware ?

Qu'est-ce que le groupware ? La question est pertinente et la réponse est vaste, mais mérite d'y apporter un intérêt tout particulier. Craipeau et Faguet-Picq (1997)³²⁴ précisent qu'il est difficile de définir clairement ce concept car la réalité du groupware semble bien floue pour qui veut comprendre ce que cette notion recouvre, et soulignent que ce mot à consonance technique et à résonance sociale renvoie à une réalité complexe, alliant des techniques à des attitudes sociales.

Le concept de groupware a été défini la première fois en 1978 par Peter et Trudy Johnson-Lenz, chercheurs du New Jersey Institute of Technology, en précisant:

« Groupware is intentional group processes and procedures to achieve specific purposes plus software tools designed to support and facilitate the group's work ».

Cette solution porte avant tout sur les processus de communication et de travail en groupe, et sur la façon dont ces processus peuvent être appuyés sur des outils logiciels fonctionnant sur une architecture en réseau.

Le terme de groupware désigne une « nouvelle » façon de travailler en équipe pour réaliser un projet en commun. Cette façon de travailler n'est pas foncièrement nouvelle puisque les premières définitions du concept sont très anciennes.

Cependant, le caractère novateur de cette façon de concevoir le travail provient essentiellement du fait que les techniques utilisées s'appuient principalement sur les nouvelles technologies des réseaux informatiques. Il est bon de rappeler que le côté humain du travail en groupe et les méthodes classiques de gestion de projet et d'organisation des tâches occupent une place primordiale dans les solutions de groupware.

³²⁴ Craipeau S., Faguet-Picq B.(1997), « Le groupware: quelle gestion des ressources humaines? », *Actes du 8ème congrès de l'AGRH*, Montréal 4 et 5 septembre.

Dans la perspective du développement du travail coopératif, le groupware a donc vocation à être utilisé par des groupes d'individus centrés sur une activité ou un projet et utilisant les technologies d'information et de communication qui leur permettent de travailler, à distance ou à proximité, de façon synchrone ou asynchrone.

Il est très important d'envisager le groupware comme étant à la fois une technologie mais aussi et surtout, un support de travail de groupe.

Le niveau minimal du groupware concerne la possibilité qu'il offre à des individus de communiquer entre eux par des moyens logiciels via une communication électronique.

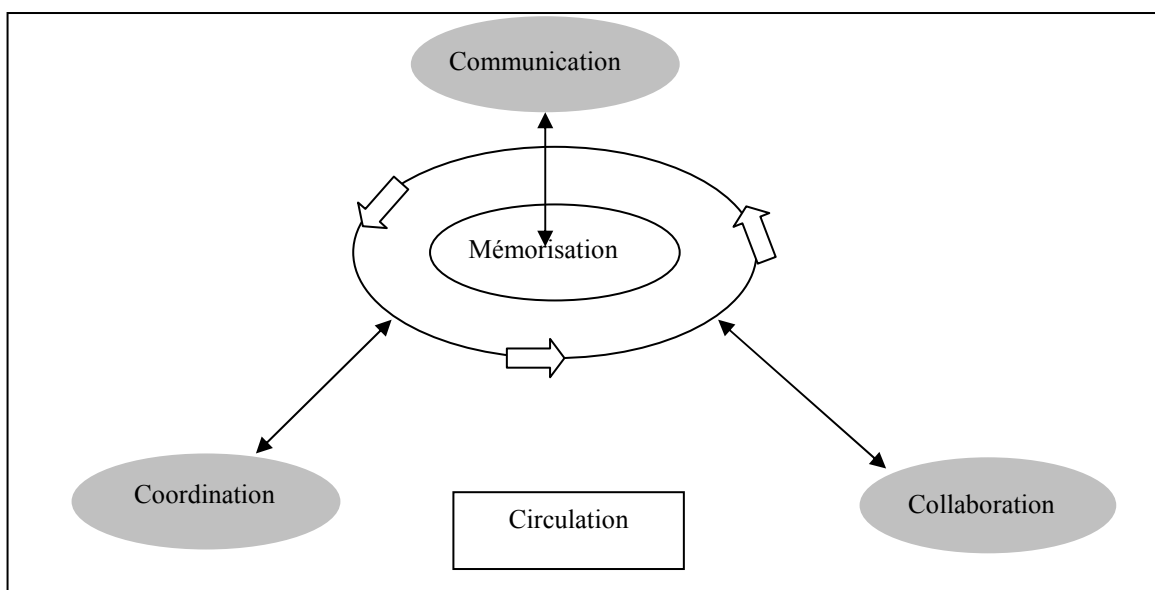
Mais généralement il est envisagé dans des projets bien plus complexes permettant à différents acteurs de collaborer sur des projets communs ponctuels ou à plus long terme.

2.1.2. Les différentes formes de groupware

Diverses potentialités de travail en groupe sont envisageables par les entreprises. Il est donc essentiel de préciser ces différentes modalités au travers de figures et matrices qui permettront tant aux managers qu'aux scientifiques de mieux cerner cet outil de travail collaboratif. L'utilisation et la finalité d'un tel outil dépendent en grande partie des acteurs devant l'utiliser. Il peut s'agir de personnes isolées qui se connectent sur internet ou d'acteurs organisationnels qui se rassemblent autour d'un projet. Autant dire que ce n'est pas la technologie en elle-même qui va permettre la bonne marche du projet, mais plutôt, la volonté de réussite des utilisateurs aussi bien que leurs compétences à mener à bien un projet en commun en s'appuyant sur les technologies de réseau.

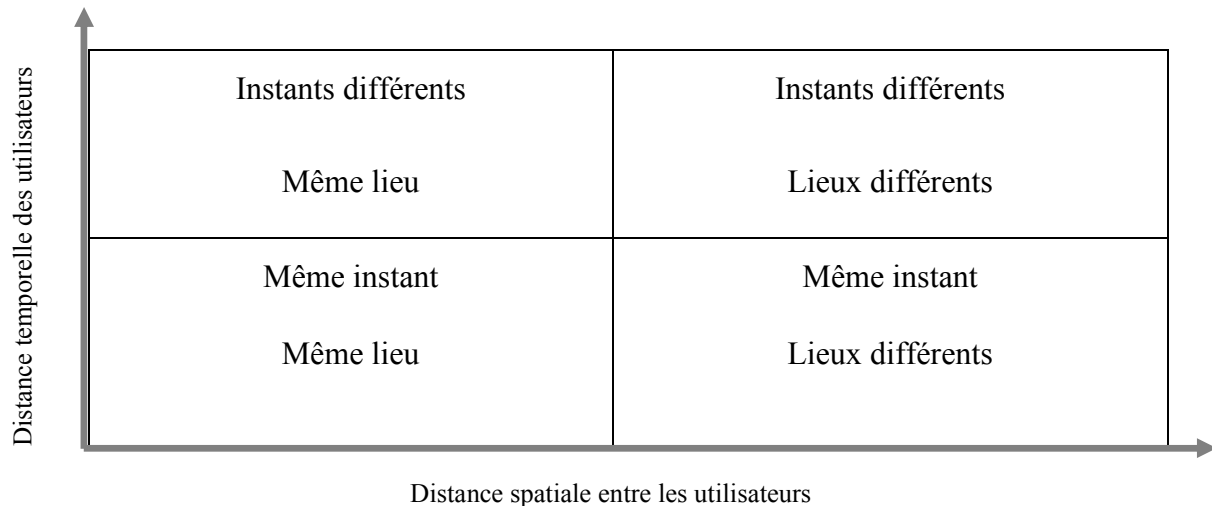
La première figure présentée fait apparaître les différentes fonctionnalités caractérisant le groupware et qui en constituent les piliers fondamentaux: communication, coordination, collaboration, mémoire de groupe.

Figure 9. Fonctionnalités du groupware



Outre ces caractéristiques, les modalités différenciant les différents projets de groupware sont les impératifs temps/lieux, et durée/taille des situations de travail imposés ou facilités pour les besoins du projet.

Figure 10. Matrice temps / lieu d'une solution groupware



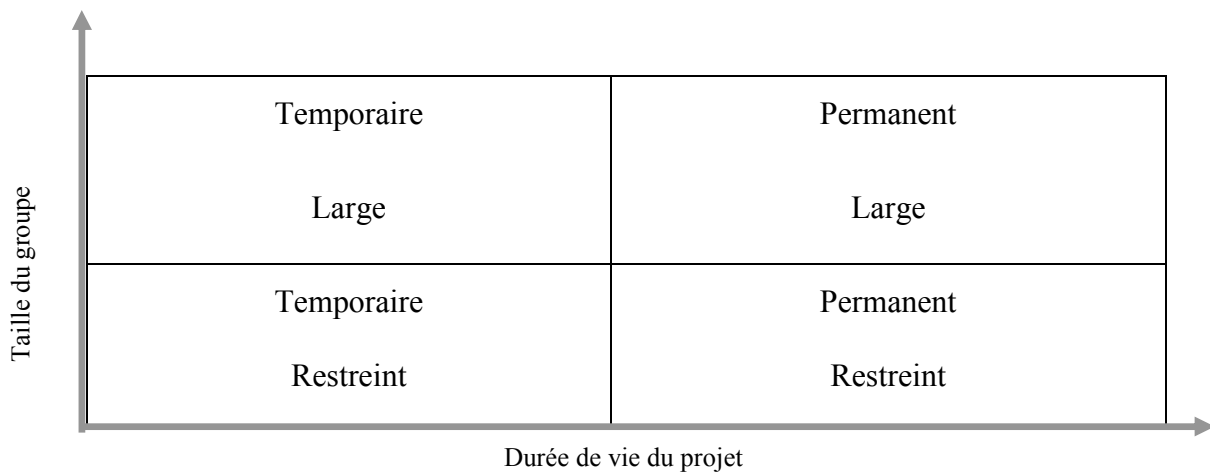
Lorsque les individus travaillent au même moment, on parle de groupware synchrone comprenant globalement les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision. A l'opposé quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de groupware asynchrone englobant les messageries, les forums, les agendas partagés, etc.

La distance séparant les membres du groupe permet aussi de qualifier le réseau dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, une certaine proximité permettra une mise en relation au travers de réseaux locaux, alors qu'une distance plus importante nécessitera des réseaux étendus.

Les uns n'étant évidemment pas en opposition avec les autres. Autrement dit, il est possible pour les acteurs de collaborer à travers un réseau local ou étendu de manière synchrone ou asynchrone.

Les situations de travail de groupe, outre les aspects relatifs à l'espace et au temps, peuvent être envisagées et caractérisées selon la durée et la taille du projet. La matrice suivante en est l'illustration.

Figure 11. Matrice durée / taille d'une solution groupware



Les groupes restreints et temporaires se mettent en place dans un objectif de réalisation d'un travail requérant efficacité et rapidité (brainstorming...). Dans ce cas, un nombre important de participants n'est pas nécessaire contrairement aux projets sur lesquels une part plus importante de collaborateurs est requise (enquête...).

La catégorie de projet la plus répandue dans les entreprises est celle d'un groupe restreint mais relativement stable. C'est le cas de personnes travaillant sur des projets communs s'étalant dans le temps. Il s'agit de missions beaucoup moins ponctuelles que les précédentes dans lesquelles chaque membre apporte son savoir-faire et ses compétences, véritable atout pour la capitalisation de la connaissance.

La dernière catégorie concerne les projets larges et permanents qui peuvent être envisagés dans le cas d'une collaboration accrue et continue de l'ensemble des acteurs organisationnels, où chacun apporte compléments et corrections relativement aux informations le concernant. Outil principalement développé en GRH.

2.2. Processus d'implantation du groupware

2.2.1. Enjeux du développement de solutions de groupware

Tel que précisé précédemment, l'enjeu de mises en place de réseaux de travail collaboratif répond à des besoins organisationnels nouveaux.

Une place prépondérante est accordée à l'information, plus particulièrement dans un souci de gestion de la connaissance engagée dans l'entreprise. Le terme de Knowledge Management (KM) occupe les esprits et les modes de travail de nombreux managers. L'information occupant une place centrale dans les principes de management est le reflet d'une communication et d'une collaboration étendue débouchant sur de véritables bases de connaissances nourrissant les projets de KM. Le groupware paraît être la solution à cette nouvelle vision de la mémoire organisationnelle gage d'efficacité, pour laquelle il semble prendre toute sa légitimité et sa place dans les processus de gestion.

Courbon (1998)³²⁵, souligne que les projets de groupware sont favorisés par le fait que ce sont les projets mobilisateurs des énergies individuelles qui constituent le moteur d'évolution et d'adaptation des entreprises. ils valorisent l'individu tout en prônant une vision plus organique et incarnée que hiérarchique et mécanique du fonctionnement organisationnel.

Conséquemment, un des aspects recherché dans la technologie de groupware, est l'encouragement de l'autonomie des acteurs engagés sur un ou des projets communs à long, court ou moyen terme selon des spécificités définies en amont du projet.

2.2.2. L'avènement des groupes de travail collaboratif

La croissance des réseaux interactifs est liée au développement des connexions possibles entre les moyens de transmission et de traitement de l'information. Les outils de plus en plus nombreux et de plus en plus appropriés et sophistiqués permettent d'envisager des modes de travail collaboratifs non autorisés par les outils précédemment à la disposition des organisations.

Dans les entreprises, la mise en connexions des micro-ordinateurs crée un réseau interne (appelé intranet) dont on peut améliorer les performances en l'équipant de logiciels interactifs. C'est ce qui constitue la base du « groupware ».

Grâce à ces nouvelles méthodes, si tant est que l'on puisse encore les qualifier de nouvelles, l'information peut circuler plus vite avec de meilleurs potentiels de coopération. Et c'est bien de coopération dont il s'agit dans ces modes de travail.

L'ordinateur et les réseaux permettent toutes sortes de stimulations. Ils assistent la transmission du savoir et de la culture, tout en permettant de nouvelles opportunités de travail.

Pour autant, l'instauration de ces nouvelles technologies de réseau favorisant le travail collaboratif doivent s'envisager dans une perspective contextualiste.

Une prise en considération de plusieurs facteurs est nécessaire et décisive, antérieurement à tout choix d'instauration de nouveaux modes collaboratifs. C'est le cas du :

- style de management, qui impose un sens et une interprétation décisive au contexte d'action (par pression ou légitimation; rupture ou continuité; imposition ou retrait) ;
- poids du passé, des structures existantes et des décisions antérieures; le tout crée à la fois de l'inertie, des habitudes et une force d'orientation (cadre structurant, incrémentalisme) ;
- degré de contraintes et d'opportunités de l'environnement ; rythmes, urgences, continuités, ruptures, crises, etc. ;
- des jeux de pouvoirs, qui sont imprévisibles avec le temps. les stratégies des acteurs organisent des groupes d'influence plus ou moins stables.

³²⁵ Courbon J.C. (1998), « Le groupware et les raisons de son importance », in Favier M. et alii., *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica.

Le développement massifs de ces modes de travail collaboratif n'est pas sans conséquences sur l'organisation et les membres qui la composent.

2.3. Catégories d'usage de l'outil

Les outils permettant le travail collaboratif appuyés par des technologies interactives ont de forts impacts sur les modes organisationnels et sur les pratiques de travail dans l'entreprise, pratiques devant être organisées, canalisées et contrôlées par la fonction des ressources humaines.

Ces effets observables dans la réalité organisationnelle ont des aspects positifs mais également néfastes qu'il convient d'identifier .

2.3.1. Changement organisationnel et groupware

L'adoption de solutions groupware dans les entreprises se conjuguent avec des évolutions structurelles observables depuis quelques temps déjà. En réalité, ces changements de structures organisationnelles favorisent ces nouveaux modes de coordination, mais parallèlement, ce sont aussi de nouveaux besoins de travail collaboratif qui motivent l'adoption de nouvelles structures organisationnelles plus souples, plus transversales, mieux à même de répondre à des impératifs économiques, sociaux et technologiques.

Une des caractéristiques des mouvements organisationnels en cours, couplée au développement du travail collaboratif est une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques³²⁶, tout autant qu'une prégnance structurelle moindre dans la sphère organisationnelle. Ce raccourcissement des lignes hiérarchiques, permet, ou doit permettre une meilleure diffusion de l'information dans la structure, tout en améliorant la réactivité de l'organisation, en accélérant la prise de décision.

En réalité, on n'observe pas un changement radical des lignes hiérarchiques, mais plutôt une modification des relations entre les membres et les services organisationnels qui « court-circuitent » en quelque sorte la hiérarchie traditionnelle. Par ailleurs, ces solutions de travail collaboratif encouragent le management participatif qui a également un impact sur le fonctionnement hiérarchique habituel des organisations.

Selon Brilman(1995)³²⁷, ce partage d'informations doit en partie pousser au changement organisationnel, avec une meilleure distribution du pouvoir (« empowerment »), un aplatissement de la structure hiérarchique et un fonctionnement par équipes de projets, ce qui entraîne conséquemment une modification des cadres de référence.

³²⁶ Ce phénomène est largement développé dans la littérature scientifique et est également observable dans la réalité organisationnelle, mais pas de manière aussi radicale qu'elle peut être décrite par certains chercheurs. Une certaine réserve est donc à émettre sur des conclusions de ce type. Là encore, la différence entre le prescrit et le réel, le discours et la réalité est flagrante.

³²⁷ Brilman J .(1995), *L'entreprise réinventée*, Editions d'Organisation.

L'outil favorise inévitablement la transformation des logiques de perception et de contrôle en manifestant une valorisation certaine de libération, d'autonomie³²⁸. En compensation, certains salariés développent les plaisirs de l'interface technique avec le sentiment d'une emprise indirecte sur leur réalité de travail.

Les acteurs engagés dans le processus groupware, façonnent, par leurs ajustements, leur propre système socio-technique. Au sens de Reynaud (1989)³²⁹, leurs interactions produisent de la régulation spontanée, l'environnement technologique jouant le rôle d'une régulation formelle.

Dans un registre proche et non sans lien, ces technologies bouleversent culturellement les relations dans le travail.

La perspective de ces technologies interactives permet d'envisager la composition de groupes de travail dans le souci d'une meilleure efficacité, et une réduction importante des coûts et des délais.

Certes, mais il ne faut pas ignorer que le facteur humain dans de telles circonstances représente certainement le facteur le plus importante dans (l'aboutissement) la réussite ou l'échec du projet.

Un des arguments les plus souvent avancés pour mettre en place de tels groupes de travail, est certainement celui du partage de la connaissance. La notion de KM est très en vogue, car les managers ont pris conscience de l'importance décisive du capital immatériel dans leur degré de compétitivité. Ce partage des connaissances et des savoir-faire constitue effectivement un élément clés dans la pérennité de l'entreprise, mais à condition que les données soient structurées et capitalisées de manière satisfaisante, sans quoi le projet est voué à l'échec.

Il semble impératif dans un tel contexte évolutif de consacrer une forte part à la formation des parties en présence. On ne peut évidemment pas envisager l'instauration de nouveaux modes collaboratifs sans former et informer les personnes qui vont être amenées à utiliser ces technologies interactives, et par conséquent être amenées à travailler différemment.

Il faut donc leur permettre de s'expérimenter face aux réalités technologiques émergentes et adapter les méthodes de travail en correspondance avec les objectifs assignés à ces nouveaux outils.

Les NTIC actuellement mises en œuvre dans et par les entreprises engendrent manifestement des NFOT³³⁰. Mais attention, il n'est pas possible de virtualiser intégralement la relation *au* et *de* travail. On virtualise des processus, des modes de coordination, mais on ne virtualise pas des gens. Les modifications de coordination entre les acteurs et les services organisationnels, l'abolition des frontières, le raccourcissement des lignes hiérarchiques peuvent être modifiés par décision, libre ou imposée, de la direction. Mais aucunement on ne décide des relations

³²⁸ Effectivement l'outil engendre une valorisation de l'autonomie, mais en réalité, c'est davantage une modification des moyens de contrôle qui est à l'œuvre, et non une libération franche des initiatives de chacun et une autonomie accrue des acteurs.

³²⁹ Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.

³³⁰ Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.

personnelles, des comportements, des sensibilités, des aspects sociologiques des acteurs. Parallèlement à la structure formelle explicite et officielle qui régit les actions dans l'organisation, se manifeste une structure informelle dont les aspects sous-jacents ont des enracinements forts et des répercussions sur le fonctionnement organisationnel.

Les jeux de pouvoir internes ont toujours fait partie de la vie des entreprises. Ces règles et compromis sont omniprésents dans toutes les actions et tous les comportements des membres organisationnels. Mais il y a résurgence plus manifeste lors de changements organisationnels risquant de modifier ces zones d'influence. Et l'implantation de NTIC, principalement de technologies favorisant, voire imposant, le travail collaboratif, constitue un changement majeur parfois même difficile à assumer pour de nombreux acteurs.

Désormais, on propose des interactions fortes aux individus et aux groupes³³¹, en les engageant à intensifier leurs échanges à partir des supports informationnels mis à leur disposition.

Or, tous les acteurs ne sont pas prêts ou pas suffisamment préparés à assumer ce nouveau mode de travail associé forcément à un changement de mentalité de la part des membres du groupe. Une certaine cohésion est exigée, mais a-t-elle toutes les chances de se promouvoir ? C'est un des problèmes relatif à ce mode de travail en groupe, que l'entreprise ne doit surtout pas omettre de prendre en considération.

Par ailleurs, il faut être clair sur le fait qu'aucune technologie n'a de conséquences a priori sur la gestion des hommes. C'est son environnement d'utilisation qui en conditionne les apports en matière d'emplois ou de configurations de travail. Hors contexte, on ne peut donc prétendre que les nouveaux réseaux de communication libèrent l'initiative ou apportent la convivialité. Il n'est pas non plus possible de les considérer comme des menaces pour les salariés, étant donnés leurs pouvoirs de contrôle (standardisation, surveillance) et de dissociation sociale (télétravail, diminution des contacts non strictement professionnels).

D'une part, les effets sont beaucoup plus complexes qu'on ne le dit. Par exemple, ils contribuent au techno-nomadisme, c'est-à-dire à la délocalisation du travail au sein même des organisations³³². Les enjeux des bureaux nomades ou du télétravail vont bien au-delà de ce qu'il en est annoncé officiellement. S'ils contribuent à recomposer la hiérarchie organisationnelle, à redéfinir les identités productives ou à retracer les frontières de la vie professionnelle, c'est d'une façon encore incertaine et confuse.

Par ailleurs, le groupware fait partie de la transformation du « système nerveux » de l'entreprise³³³, autrement dit de ses logiques de perception et de contrôle. Ce n'est donc pas une infrastructure simple, comme « le chemin de fer ou le réseau d'électricité »³³⁴. C'est un des lieux ambigus d'où peuvent jaillir des initiatives tout autant qu'une surveillance accrue des salariés.

³³¹ Humbert M. (1997), *La nouvelle micro-informatique*, du PC au NC, Paris, Economica.

³³² Nora D. (1995), « Les conquérants du cybermonde », chapitre 8 de l'ouvrage, *Le bureau nomade*, Calmann-Lévy.

³³³ Gates B. (1995), « *La route du futur* », chapitre 7 de l'ouvrage, R. Laffont, Pp. 170-195.

³³⁴ Gates B. (1997), interview dans *L'essentiel du management*, mai, P. 130.

2.3.2. Opportunités du groupware

Les initiateurs de projet groupware valorise la solution en émettant des hypothèses d'efficacité croissante et de partage des pouvoirs.

Le travail collaboratif doit faciliter la communication, rendre les rapports plus conviviaux et favoriser le travail en groupe. Il s'agit bien d'objectifs possibles, mais il faut les construire avec les acteurs organisationnels, en utilisant d'autres ressources que les nouvelles techniques d'information.

Selon les modes techniques et relationnels qu'il institue, le groupware peut contribuer à changer:

- les niveaux d'apprentissage (modification du nombre d'alternatives considérées, et modification de la signification des choix envisageables) ;
- les lieux d'inscription de l'apprentissage (passage d'une partie des mémoires individuelles vers les systèmes d'archivage, les schémas procéduraux et les structures opératoires) ;
- la vulnérabilité relative des mémoires à la circulation et au départ des personnes (si une partie non négligeable du matériel pertinent reste stockée dans les formes structurales du dispositif « groupware ») ; sans pour autant empêcher les contraintes de réapprentissage individuel à chaque nouvelle utilisation; par ailleurs, réside aussi le problème de ce que les aspects les plus riches d'un processus interactif restent dans l'interaction des personnes amenées à travailler ensemble ;
- l'importance du frayage relationnel ; toute innovation demande de reconstruire des architectures relationnelles différentes.

Le groupware pousse à une intégration fonctionnelle visant à renforcer la coordination, les liens et les échanges entre fonctions différentes.

En matière de GRH les technologies collaboratives jouent un rôle, indirect, sur les mécanismes d'apprentissage, en étayant les compétences individuelles, mais aussi interactives et conjointes. Elles autorisent également un renforcement de l'implication des divers membres organisationnels engagés dans le projet, favorisant par là même l'intensification du sentiment d'appartenance.

2.3.3. Risques et limites du groupware

Un des premiers risque lié à la mise en place du groupware est la délocalisation du travail au sein même des organisations.

Les bureaux nomades contribuent à recomposer la hiérarchie organisationnelle, à redéfinir les identités productives ou à retracer les frontières de la vie professionnelle, d'une façon encore incertaine et confuse, comme on vient de le préciser .

Mais améliore-t-on forcément la qualité informationnelle et sa communication ? Tout d'abord, il n'est pas sûr que la quantité d'informations soit un facteur d'efficacité opérationnelle. La mise à disposition de données abondantes pose le problème de leur sélection, de leur

mémorisation et de leur usage approprié. Or cela dépend tout autant de l'autonomie des acteurs et de leurs potentiels d'échange que des apports techniques d'un groupware.

On ne peut, indépendamment de la prise en compte des aspects personnels, émotionnels et relationnels des individus, décider la mise en place de nouveaux modes de travail collaboratif. Tout dépend des possibilités d'interaction réelles entre les personnes, c'est-à-dire de la fréquence et de l'intensité de leurs relations, ainsi que de leur faculté et de leur volonté individuelle à vouloir collaborer.

La qualité du service rendu par une technologie dépend aussi, et dans une part non négligeable, des capacités de l'utilisateur. Et l'implantation de réseaux interactifs passe par des questions d'apprentissages et de pouvoirs. Comme toute technique de gestion, un groupware doit être jugé réaliste et opportun par ceux qui vont s'en servir³³⁵. Or tout dépend de ceux qui l'installent et de leurs enjeux. Et on observe une faiblesse des pouvoirs apparents face à des pouvoirs à l'action plus secrète.

Dans un autre registre, face à l'innovation, il y a ceux qui ne veulent pas en entendre parler, ceux qui regardent d'un œil intéressé mais avec une réserve normale; et puis une minorité qui y croit, qui réalise le potentiel d'interaction et d'échange derrière de tels outils; la synergie se fait autour de ces derniers qui entraînent. Les gens qui fréquentent les mondes virtuels deviennent plus autonomes. Ils se prennent en charge, en consultant des ressources de plus en plus diversifiées. Les encadrants sont des animateurs, des stimulateurs.

On observe un maintien de logiques de contrôle, par exigences ou surveillances incluses dans les systèmes de communication, et jeux de codes d'accès (cryptologie).

Par ailleurs, il existe toujours une réticence au partage du pouvoir. D'où l'importance d'observer là où se redistribue le pouvoir central au-delà de ce qui est techniquement partagé. D'autre part, on affirme que le groupware et la messagerie électronique développent la convivialité. Mais est-ce au sens informatique ou dans la perspective d'Illich³³⁶ au cours des années 70 ?

Pour Illich, la convivialité traduisait le besoin de fraternité dans une société industrielle isolant les individus. A l'époque, l'accélération de la croissance autour des grandes organisations inféodait les salariés aux enjeux de production. Illich souhaitait que les nouvelles technologies libèrent l'action collective à travers une société plus simple et plus transparente. C'était le début d'un mouvement « *communautaire* » qui, aujourd'hui, prône le retour à des communautés à taille humaine pour sortir des pièges de l'individualisme ou de l'excès d'organisation.

Les informaticiens ont récupéré la notion de convivialité, pour lesquels elle désigne la simplification du rapport à l'ordinateur grâce à une interface adaptée à l'utilisateur.

³³⁵ Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons.

³³⁶ Illich I. (1975), *La convivialité*, Editions Le Seuil, Collection Points, Paris.

Là encore, apparaissent des oppositions et des difficultés de compréhension entre les managers organisationnels. Non pas qu'il y ait systématiquement incompréhension des uns et des autres, mais plutôt que le développement de jargon propre à chaque « entité » provoque des distorsions relativement aux perceptions de chacun dans la prise de décision et l'élaboration d'un plan d'action satisfaisant.

Certaines personnes dans l'entreprise ont besoin du maintien de cadres de références qui leur ont toujours apporté la sécurité dont ils avaient besoin dans l'exercice de leurs fonctions. L'enlèvement, l'élimination progressive de ces cadres est déstabilisant, et il est compréhensible que certains acteurs s'opposent volontairement ou inconsciemment à cette nouvelle forme de travail.

On peut avancer que la médiation technique modifie les rapports habituels d'un groupe. Tantôt, elle entrave toute relation groupale, tantôt elle en permet certains aspects (apprentissage cognitifs) tout en limitant les autres (partages socio-affectifs). Quoi qu'il en soit, l'implantation de telles solutions et leur degré de réussite est fortement lié au contexte, dans lequel est envisagée la mise en place de la technologie.

Si le groupware est un soutien autogéré par un groupe autonome, c'est une ressource libératoire. Si c'est une instrumentation codifiée par la direction, c'est un moyen de plus d'institutionnaliser les opérations.

Si l'on veut répondre aux besoins des personnes, on ne peut se passer, ni d'une psychologie des relations sociales, ni d'une sociologie des fonctionnements organisationnels. Il n'est pas indifférent que les prescripteurs d'un groupware voient le lien social comme une contrainte, un contrat ou une forme de créativité collective.

Gérer des hommes, c'est aussi gérer ce qu'on sait de leurs comportements individuels et collectifs. Ce n'est pas croire qu'une technologie, quelle qu'elle soit, peut s'affranchir des règles d'apprentissage et des rapports de pouvoir, au nom d'idéologies conviviales ou rationnelles.

La mise en place de tels outils favorisant le travail collaboratif fait clairement apparaître l'amplification d'un discours valorisant la prise d'initiatives et encourageant à l'autonomie par distribution des responsabilités au niveau des entités opérationnelles censées pratiquer des formes d'auto-organisation. Mais est-ce vraiment compatible avec les attentes toujours inchangées des directions campant sur des positions bien souvent plus rigides que flexibles avec des enjeux toujours fidèles à leurs convictions malgré les revirements de discours souvent bien trop alléchants pour refléter la réalité ?

Pour conclure sur ces argumentations et avant de présenter quelques expériences précises de mise en place de solutions groupware, il convient de souligner que les résultats présentés ici sont issues de nos investigations de terrain croisant divers cas d'entreprises ayant mis en place de telles solutions que nous avons par la suite confrontés à la littérature portant sur le sujet. Ceci nous permet constater que nos observations rejoignent en partie les conclusions de précédentes enquêtes.

Cependant, il est à noter que le fait que nos monographies ne font pas clairement apparaître la nature des tâches à accomplir dans les projets groupware. Par ailleurs, il est possible que nous n'ayons pas une homogénéité suffisante des informations pour pouvoir avancer certains constats, mais les investigations menées sur le terrain nous permettent de faire apparaître clairement certaines tendances qu'il convenait d'identifier. Elles nous ont également permis de prêter une attention particulière à la fois aux constats que peut faire apparaître la presse scientifique, mais également aux révélations faites par les différents interlocuteurs dans les organisations. Révélations pouvant s'avérer clairement contradictoire selon le rôle de la personne interrogée à un moment donné ou sa place dans la hiérarchie.

Une autre remarque que l'on souhaite faire ici, est que dans la majorité des projets mis en place, les besoins des utilisateurs ne sont pas toujours clairement identifiés en amont, et que le choix de l'implantation est souvent le fait de la seule direction de l'entreprise. Un manque évident de participation, si ce n'est des utilisateurs directs, mais au moins des responsables opérationnels auraient certainement contribuer fortement à des aboutissements favorables plus significatifs.

De nombreuses entreprises intègrent le groupware avec un manque évident de réflexion sur le sens et l'usage de l'outil, et c'est une des principale raison de l'échec de tels projets, car les effets possibles n'ont pas été envisagés, préparés ou pensés dans l'organisation.

Dans ces conditions, la GRH a un rôle important à jouer dans les choix et les modalités de mises en œuvre de ces solutions. Sa place dans la hiérarchie doit lui permettre d'équilibrer les discours et les actions entre la direction et les utilisateurs.

2.4. Retours d'expériences de groupware dans les entreprises

2.4.1. Une expérience de groupware chez Texas Instrument³³⁷

Les résultats présentés font partie d'une étude exploratoire au sein de Texas Instruments et ne prétendent en aucune façon donner une vue d'ensemble de l'organisation et du management de l'entreprise. En ce qui concerne la méthodologie de l'étude de cas, nous avons triangulé les méthodes de recherche en utilisant notamment la synthèse critique de la littérature, l'enquête par entretien et l'observation naturaliste. Il s'agissait d'une monographie dont l'échantillon s'est limité à trois personnes, ayant des profils différents : un responsable de département, un cadre supérieur et un stagiaire de formation technique. Le nombre d'entretiens recueillis était suffisant pour la validité interne de l'étude, car les utilisateurs maîtrisaient l'outil *groupware* et en avaient même une riche pratique dont ils nous ont fait part dans des interviews en profondeur. L'élaboration du guide d'entretien s'est affiné grâce aux entretiens exploratoires effectués avec deux autres utilisateurs du *groupware*. Nous nous sommes limitée à une dizaine de questions, enrichies de plusieurs relances dans l'esprit semi-directif. Pour traiter les entretiens, nous avons utilisé une approche qualitative, celle de l'analyse de contenu thématique.

³³⁷ D'après l'étude menée par Andonova Y. et présentée au Colloque du CRIC en novembre 2000, à Montpellier.

La non-représentativité de cette étude empirique constitue une limite dont nous sommes consciente. L'échantillon de l'enquête n'était pas suffisamment représentatif pour pouvoir généraliser les résultats sur l'ensemble de l'entreprise étudiée. Toutefois il donne une représentation pertinente de la place du *groupware* au sein de Texas Instruments. Les résultats empiriques de cette étude constituent une démarche préliminaire à notre recherche en thèse de doctorat.

Les applications *groupware* au sein de Texas Instruments : une sous-utilisation indéniable

L'organigramme de Texas Instruments est de type centralisé. A l'issue de la restructuration en 1980 qui a accordé une plus grande autonomie aux filiales et a réduit les échelons hiérarchiques, l'entreprise a amélioré son système d'information. Les technologies d'information et de communication y sont présentes depuis longtemps, mais les usages proposés, et parfois même imposés par les ingénieurs, sont en décalage sensible avec les usages observés.

Pour les utilisateurs de Texas Instruments les fonctions du *groupware* se réduisent essentiellement à la *messagerie électronique*, occasionnellement à la *visioconférence*, tandis que l'*agenda électronique partagé* et la *gestion électronique des tâches* sont négligées. Les raisons de cette déficience sont la méconnaissance et la non-maîtrise de toutes les fonctions *groupware*, et probablement sur le plan psychologique les habitudes du passé.

Suffit-il simplement d'introduire les dispositifs *groupware* en entreprise pour arriver véritablement à faire évoluer les habitudes de travail ? L'usage des collecticiels au sein de Texas Instruments relevait davantage d'un processus de communication et de coordination que d'une coopération efficace. Les résultats de l'enquête fournissent des éléments qui nous font admettre l'existence d'un décalage entre les potentialités offertes par le *groupware* et les réalisations concrètes. Le *groupware*, malgré son utilisation de plus en plus large n'a pas encore atteint toutes ses potentialités, notamment celle de Travail Coopératif, et reste limité pour le moment aux fonctions de communication et de coordination.

Le *groupware* : un outil de communication indispensable et efficace

Comment le *groupware* s'inscrit-il dans le paysage général de la communication chez Texas Instruments ? Quelle est la relation entre les nouveaux outils et les supports traditionnels de communication ? Chez Texas Instruments (TI) le *groupware* jouit d'une présence durable, ont l'importance ne fait que s'accroître. Les modes de communication traditionnels et les applications *groupware* se trouvent dans une relation de complémentarité et contribuent ainsi à l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise.

Le *groupware* modifie le rapport entre communications descendante et ascendante au sein de TI. Les structures verticales qui retiennent l'information en haut de la pyramide cèdent progressivement le pas aux structures horizontales plus responsabilisantes, permettant ainsi un meilleur partage de l'information. Le réseau officiel coexiste avec un réseau de communication circulaire, où la place des informations véhiculées par les collecticiels est non moins importante. C'est précisément ce dernier réseau qui, grâce aux outils *groupware*, rend

la communication plus directe, plus rapide et par conséquent plus efficace. Ces constatations ont des retombées directes sur les communications interne et externe et ont un impact sur les relations interpersonnelles et par-là sur la culture d'entreprise.

Selon le témoignage des personnes interviewées, l'utilisation des outils *groupware* affecte les relations interpersonnelles dans le sens de la dévalorisation des interlocuteurs, ce qui suscite chez eux un sentiment de perte de présence humaine et explique leur nostalgie du face-à-face. D'où la nécessité de remédier à cette carence en recourant périodiquement à la communication en présentiel.

L'interdépendance entre groupware et culture d'entreprise

La culture organisationnelle de Texas Instruments a toujours été propice à l'introduction des NTIC ce qui a favorisé la création d'un premier réseau local de messagerie bien avant la découverte de l'internet par le grand public.

Chez le personnel du TI existe une forte concentration dans la tranche d'âge de 25 à 35 ans, ce qui explique en partie l'esprit de jeunesse et d'ouverture aux innovations technologiques, malgré le fait que le facteur « âge » ne constitue pas un élément obligatoire à la meilleure appropriation des nouveaux dispositifs. Un autre élément fondamental concerne la forte appartenance à la culture du groupe, dont l'aspect organisationnel, rappelons-le est anglo-saxon. La langue de travail des réunions et des messageries est l'anglais, ce qui facilite l'appropriation des nouvelles technologies de communication. Dans la culture d'entreprise la confidentialité et le secret professionnel occupent une place délicate, à laquelle la Direction attache une très grande importance et qui se traduit par une attention particulière pour la qualité et la sécurité des équipements de communication.

Les résultats de l'enquête ont montré que les modifications entraînées par le *groupware* dans le mode de distribution et d'appropriation des informations, dans les structures hiérarchiques et dans les relations interpersonnelles, marquent de leur empreinte la culture d'entreprise qui fait siennes ces changements.

Quelles conséquences organisationnelles pour l'entreprises ?

Le *groupware* accélère la circulation de l'information entre les membres d'un groupe de travail et entraîne non seulement la décentralisation des sources d'information, mais permet également d'individualiser la collecte. Au cours du travail collaboratif à distance, le *groupware* rend possible l'autonomie relative de chacun dans le travail collectif et raffermi le sentiment d'appartenance au groupe.

Les personnes interviewées considèrent que malgré leurs avantages incontestables (meilleure gestion du temps des interactions, autonomie relative), les applications *groupware* affectent le relationnel sans que cela soit une raison suffisante pour les éviter. D'autre part les coupures de connexion et les surcharges du réseau, rendent fragiles les liens de communication et renforcent la sensation de dépendance de l'individu vis-à-vis de la technique. Cependant la richesse du *groupware* fait aussi sa faiblesse. L'enquête a montré que le problème le plus difficile à gérer est la sur-information, qui entraîne souvent une perte de temps considérable et qui exige un savoir-faire pour la sélection de l'information pertinente, un tri régulier et une discipline adéquate.

Une remarque importante concerne le « vécu » du changement technologique. Dans notre échantillon nous avons observé une différence sensible dans l'opinion de ceux qui ont connu l'introduction du *groupware* dans l'entreprise et de ceux qui sont arrivés par la suite. Ces deux catégories de personnes ne semblent pas avoir la même représentation de l'outil *groupware*, par conséquent ont eu des réponses différentes. Pour les premiers les NTIC ont progressivement mais durablement révolutionné la communication dans l'entreprise, tandis que les seconds les considèrent comme une condition de son dynamisme et de sa modernité. De nombreuses études montrent l'écart substantiel entre les performances attendues des technologies et les résultats réellement obtenues. Une des hypothèses formulées pour expliquer ces écarts, est la méconnaissance de la part des concepteurs, de la complexité du travail des utilisateurs. Réfléchir sur les usages aussi bien en amont qu'en aval de l'introduction des technologies d'information et de communication, est indispensable à toute entreprise attentive et réceptive aux mutations organisationnelles.

2.4.2. Mise en place d'un groupware à la Banque Centrale du Portugal (BCP)³³⁸

Le contexte de mise en œuvre

La motivation première de l'implantation d'une solution *groupware* au sein de la Banque Centrale du Portugal vient, dans un premier temps de la forte volonté d'avoir la capacité d'exploiter au mieux l'information, dans un souci de rapidité et d'efficacité, pour en faire un facteur clé de succès. Et comme le souligne Cordeiro Gomes : « *toute banque est surtout une usine d'information qui reçoit, transforme, analyse, archive, diffuse et partage informations et données* ».

Pour répondre à ces objectifs, il a été décidé de l'introduction d'une plate-forme de *groupware*, mais de manière progressive puisque celle-ci a été réalisée de façon progressive à travers deux projets visant à ajouter de la valeur à l'activité de la Banque :

- le premier projet est un projet transversal à la Banque et concerne la normalisation de la gestion documentaire ;
- le second, plus spécifique, concerne l'utilisation des chèques.

Nous nous baserons ici, sur les résultats relatifs au premier projet dans le sens où il est le plus complexe, tant au niveau technique, logistique qu'organisationnel. Mais auparavant, il convient de faire un bref passage par le contexte singulier de l'implantation de cette solution au sein de la BCP.

La BCP a été créée en 1846, et compte à l'heure actuelle 1700 fonctionnaires répartis dans 15 départements. Sa structure est fortement décentralisée, de telle sorte que les différentes tâches sont gérées par chaque département.

L'informatisation de la banque a été généralisée au début des années 90, et suivie par l'installation généralisée de la plate-forme d'une messagerie interne.

³³⁸ Nous relatons ici les propos de Cordeiro Gomes qui a mené une étude auprès de la Banque Centrale du Portugal. Cordeiro Gomes J.A. (2001), « L'intégration par un projet de *groupware* : le cas de la Banque Centrale du Portugal », *Systèmes d'Information et Management*, n°1, Vol.6, mars, Pp.23-50.

Un vaste processus de réorganisation a été lancé au tout début de l'année 1999, dans un souci de rapprochement du centre de décision de la politique monétaire européenne et le besoin d'établir de forts liens avec la Banque Centrale Européenne et les autres Banques Centrales Nationales. Ainsi la décision de mettre en place une infrastructure de communication et d'information s'est concrétisée. Cette infrastructure ayant pour objectif de répondre aux objectifs croissants de connectivité et de partage des connaissances entre la BCP et ses partenaires. Le passage à une solution groupware a été d'autant plus facilitée que de nombreux départements de la structure avaient, de manière plus ou moins formalisée, développé de petites solutions informatiques et les grands systèmes avaient développé des solutions uniques et intégrées. Ceci mettant clairement en évidence la volonté d'intégration des systèmes et des processus, notamment les processus de circulation et de partage d'informations internes.

Il a été décidé de mettre en place un système structuré en couches, permettant l'ajout de nouvelles fonctionnalités, l'introduction de moyens de communication supplémentaires et la mise à jour des plates-formes de manière modulaire et flexible.

Dans l'optique du développement de cette solution dans la structure, deux organes principaux ont été investis dans le projet :

- le Département de l'organisation, systèmes et technologies de l'information (DOI) dont la mission est de définir et superviser les politique de systèmes et TIC, mais aussi de coordonner et développer des applications tout en assurant leur insertion technique et organisationnelle ;
- la Commission pour l'accompagnement de l'information (CAI) dont la principale activité est d'exécuter les projets en cours et de proposer au CA les projets à venir, en établissant les grandes orientations à suivre, principalement en ce qui concerne les priorités et l'affectation des ressources humaines de développement.

Pour ce qui est du choix de la plate-forme, plusieurs produits ont été évalués au regard des exigences de la BCP. L'objectif étant de sélectionner le meilleur rapport produit / entreprise, mais aussi et surtout de garantir les bonnes conditions de déploiement d'une architecture flexible et homogène capable de répondre aux besoins des utilisateurs. Sur ces bases, la solution la plus à même de coupler ces différentes exigences à été celle de Lotus Domino (version 5).

Le lancement du projet

Avant même de commencer la mise en œuvre du projet, la préoccupation première a été de faire adhérer l'ensemble du personnel de l'entreprise, de manière à canaliser toutes résistances éventuelles des membres organisationnels et d'analyser les impacts potentiels sur l'organisation.

De même avant la formalisation du projet, le DOI a mené une enquête auprès de l'ensemble des départements pour évaluer leur besoin. C'est alors qu'un réel besoin de gestion documentaire et d'images émanait des différents départements. Ce qui a permis de bâtir un système normalisé et commun à toute la structure, après la désignation de quatre départements pilotes pour tester l'application.

Le projet a donc été mis en place, mais non sans mal, puisque des difficultés ont émergé, tout d'abord au niveau des responsabilités de chacun dans le déploiement de la solution, mais aussi dans l'opérationnalisation de l'outil ainsi que dans la formation des utilisateurs.

Les changements organisationnels émanant du projet

Comme dans tous les projets de cette envergure, un changement organisationnel a inéluctablement eu lieu, en particulier dans le changement des processus de travail et de gestion. Ce point a motivé la concentration des compétences internes sur les aspects organisationnels et la gestion du changement, le reste, notamment les aspects techniques, devant être géré par des partenaires extérieurs.

La solution adoptée de plate-forme de groupware a été envisagée par la BCP comme un outil de « *re-conception organisationnelle* » facilitant le passage d'une entreprise organisée par fonctions vers une entreprise fonctionnant par processus. Mais le fait que le projet ait été bien ficelé, malgré les quelques difficultés rencontrées, a permis d'avoir dès le départ une application assez stable, ce qui a limité les résistances des utilisateurs face au changement technologique, mais également organisationnel. Il n'en demeure pas moins que le changement des procédures de travail et des relations existantes entre les acteurs organisationnels ont demandé une attention particulière, puisqu'il s'agit d'un projet transversal ayant un impact sur l'ensemble de l'entreprise, et à tous les niveaux.

De surcroît, les relations hiérarchiques en place, basées sur une structure fonctionnelle, laissant place à des relations transverses, basées sur des processus pré-définis et visibles hors de la ligne hiérarchique établie³³⁹, impliquent forcément un engagement massif de la part de l'ensemble des membres de la BCP. Engagement motivé par une volonté commune de transformation. Ceci est d'autant plus visible que dès le départ, la plate forme de groupware a été considérée comme une infrastructure de développement de solutions de collaboration, fonctionnant comme un élément structurant et axé sur le contrôle des processus.

2.4.3. Mise en place d'un groupware au Comité International de la Croix-Rouge

Le contexte de mise en œuvre

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) est une organisation impartiale, neutre et indépendante. Le CICR a la mission exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de la guerre et de la violence interne, et de leur porter assistance. Il dirige et coordonne les activités internationales de secours du Mouvement dans les situations de conflit. Il s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels.

Créé en 1863, le CICR est à l'origine du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

³³⁹ A ce sujet, dans le déroulement du projet, la gestion des conflits d'intérêts a nécessité une attention particulière, même si des efforts significatifs ont été menés en amont.

Le siège de l'organisation est basé à Genève avec 650 collaborateurs. Le CICR est présent avec 50 délégations dans 160 sites, soit environ 1000 "expatriés" et 5000 à 6000 "ressources locales". Souvent première organisation humanitaire présente sur le terrain, le CICR doit très rapidement disposer de moyens permettant de communiquer avec l'extérieur, d'assurer la sécurité de ses délégués et de ses infrastructures fixes ou mobiles, d'organiser sa logistique et de transmettre des données opérationnelles.

En 1993 le CICR doit remplacer une informatique vieillissante, centralisée et obsolète. Il est alors décidé de profiter de cette occasion pour introduire des technologies nouvelles de manière institutionnelle aussi bien au siège de l'organisation que sur le terrain. En quelques années, la Division des Systèmes d'Informations (DSI) a réalisé un déploiement massif avec les points clés suivants :

- mettre à niveau des infrastructures afin de pouvoir introduire une informatique en réseau ;
- doter tous les collaborateurs du siège du CICR d'un poste de travail ;
- réviser les outils de développement ;
- former les utilisateurs à la bureautique et aux outils électroniques de communication.

L'analyse des besoins avait montré :

- qu'entre les besoins en gestion et les systèmes documentaires basés sur des réservoirs de documents de type semi-structuré, il y avait un "grand vide" ;
- que la situation particulière de l'organisation nécessitait de s'affranchir des barrières spatiale et temporelle (intervenants répartis sur tous les fuseaux horaires).

Il était donc nécessaire de se doter d'outils de communication et de gestion de documents.

Facteurs de succès de la solution : une démarche de projet atypique

Afin de s'assurer de la réussite du projet, la DSI en a fait un projet d'entreprise en faisant :

- "sponsoriser" le projet en interne par le directeur financier. L'appui de cette personne a permis d'obtenir le budget et de "catalyser" le projet ;
- faire la promotion du projet à l'intérieur de l'entreprise par des personnes ayant des connaissances sur les outils actuels. Cette promotion a permis une meilleure acceptation de la part des utilisateurs ;
- suivre le projet par des chefs de projets motivés.

Il n'y a pas eu de projet pilote, mais, selon l'expression de nos interlocuteurs, l'utilisation d'une méthode de type « rouleau compresseur ». L'installation de postes de travail en réseau, la mise à niveau sur les outils de bureautique ainsi que l'introduction d'un outil de communication (messagerie) se sont faites en 3-4 mois.

Une expertise externe a facilité le démarrage du projet, puis le déploiement a été pris en charge par une équipe interne formée et compétente. La bonne maîtrise des outils et de l'organisation ont permis d'être très réactif pendant la période de mise en œuvre et de répondre rapidement aux sollicitations des usagers.

La messagerie a été utilisée comme un levier pour introduire d'autres composantes du groupware, telles que les forums, les bases documentaires, les modèles (*templates*) pour les manuels. Succès important avec « 1 par case » qui remplace la diffusion sous forme papier des notes internes.

De plus, il a été décidé de mettre à disposition des utilisateurs des services peu sophistiqués, mais touchant un public large afin que celui-ci puisse se les approprier. C'est un principe général, faciliter l'accès plutôt que la sophistication.

L'introduction de ces nouvelles fonctionnalités a suscité beaucoup de demandes de la part des utilisateurs, ce qui a nécessité l'édiction de quelques règles pour trouver une certaine stabilisation dans le temps.

Un projet fondé sur trois outils

1) *La messagerie* : sa mise en route a posé le problème d'avoir soit une messagerie officielle (de service) dans laquelle tous les échanges sont reconnus comme tels, soit une messagerie informelle (personnelle), mais non officielle. Face à ce choix, il a été décidé de retenir deux messageries, la personnelle qui permet de discuter des problèmes de manière informelle et « l'officielle » qui permet aux services d'échanger des informations en respectant les voies hiérarchiques (création d'une sorte de « workflow » avec un câblage de la messagerie basé sur les circuits fonctionnels).

Donc pas de règles pour tout contexte, mais un ensemble de règles dont l'usage dépend du contexte.

2) *Les bases de données documentaires* (mémoire de groupe dans la terminologie de Courbon) ; elles ont permis de renforcer la culture de l'entreprise. L'ensemble des communications d'intérêt général et stratégique ainsi que l'annuaire de l'entreprise ont été publiés par ce canal. La diffusion papier a été fortement diminuée et l'information est à jour.

Cette méthode a développé une culture du « pull » au niveau de l'information, l'utilisateur va lui-même chercher l'information, ce n'est plus une distribution décidée en fonction de critères plus ou moins fonctionnels. La tentation de la distribution papier est de favoriser la hiérarchie, il est en effet difficile de connaître le collaborateur intéressé, celui-ci peut changer dans le temps non seulement selon le type de document mais également selon le contenu.

La mise en place de kiosques thématiques permet l'accès à des journaux, à des informations sans passer par un documentaliste (guichet). Les coûts d'abonnements et de diffusion ont diminué.

3) *Les forums de discussion* : des forums de discussion ont été mis en place, notamment des forums mondiaux entre cadres du siège et du terrain sur des objectifs précis. Les forums permettent une réflexion de nature statique facilitant l'avancement des processus de décision.

L'expérience a montré que l'utilisation des forums doit être encadrée et que des règles d'usages doivent être acceptées avant l'ouverture d'un forum :

- objectifs limités dans le temps ;
- un responsable (animateur, facilitateur) ;
- règles de conduite (afin d'éviter les dérapages).
- il doit être finalisé (rapport de synthèse).

Une application spécifique (avec Notes) pour organiser les emplois du temps des personnes rentrant du terrain a été développée. En effet, les personnes revenant de missions ont une série de « visites » à effectuer lors de leur retour. Autrefois manuelle, cette organisation longue et fastidieuse a été considérablement facilitée par l'usage de cette application. Plutôt que de

rechercher des interlocuteurs qui peuvent être plus ou moins concernés par un entretien, c'est l'information du retour au siège d'un collaborateur qui est faite et ce sont les personnes intéressées à le rencontrer qui s'annoncent.

D'un autre côté, Notes a été très rapidement utilisé pour la publication des documents internes vers l'extérieur avec un minimum d'effort, travaillant ainsi pratiquement en flux tendu. Cette expérience a également permis de rendre encore plus visible Notes auprès des utilisateurs.

L'aboutissement du projet : « Pari gagné »

Comme le montre cette étude de cas, le succès de l'introduction de technologies collaboratives comme fédérateur du système d'information du CICR est la conjonction de plusieurs facteurs :

- nécessité de remplacer un système existant ne correspondant plus aux besoins du CICR en matière de communication ;
- « sponsoring » interne au niveau de la direction ;
- utilisation d'un produit de groupware arrivé à maturité (Notes) ;
- recours à de l'expertise externe pour se lancer ;
- développement de compétences internes sur Notes ;
- rapidité de mise en œuvre.

Dans une institution où la communication est vitale et où les collaborateurs sont éparpillés dans divers points à risques du globe, l'usage d'outils de groupware est devenu indispensable aussi bien pour la direction que pour l'ensemble du personnel de l'organisation. La mise en place d'un groupware devient une manière pragmatique de déployer un environnement de travail cohérent au sein de l'organisation.

Le niveau de l'information s'est amélioré. Les bases de données documentaires ont permis de mieux maintenir l'information par la réplication des bases, notamment entre le siège et le terrain (les délégations). Toutefois, s'il n'y a pas de limites aux déploiements des bases de données en intranet, en revanche le coût de la réplication (coûts des télécommunications) est un frein aux interactions avec le terrain.

Par ailleurs, la dynamique de communication a été renforcée en liant le site Web officiel avec l'outil interne (Notes).

Notes a été utilisé comme fédérateur des fonctions d'information, de communication et de bureautique puisque la solution a été mise en œuvre aussi bien au siège que sur une majorité de sites externes des régions en conflit. Le choix de la bureautique Smartsuite de Lotus en complément de Notes vient essentiellement de deux critères : intégration avec les produits de groupware et simplicité des outils.

Attention toutefois, l'administration de Notes demande de bonnes compétences et la facilité d'utilisation de cette solution en tant qu'outil de développement peut engendrer des développements « sauvages ».

Les forums représentent pour le CICR une application de communication interpersonnelle de type asynchrone, particulièrement bien adaptée à l'échange d'idées, indépendamment du lieu et du temps. Dans les cas étudiés, elle a notamment été utilisée pour ouvrir des espaces de communication entre des personnes situées au siège de l'institution et des correspondants sur

le terrain. Cette réalisation a permis de débattre de sujets délicats de manière ouverte et constructive, et trouver ainsi des solutions communément acceptées de tous.

Certaines applications de groupware sont de type « *push* » (messagerie). L'utilisateur reçoit l'information le concernant, il n'a pas besoin d'aller la chercher. C'est le mode le plus naturel pour l'humain.

D'autres sont de types « *pull* » (bases documentaire, forum), il faut aller chercher l'information pour être informé. Dans ce contexte, pour amener les utilisateurs à venir consulter les informations, il faut donc faire un peu de "*push*" pour leur donner le virus, les informer que des informations intéressantes voire stratégiques sont disponibles. Ensuite renverser la logique pour forcer le « *pull* ».

Recommandations tirées de l'expérience

Il arrive que le déploiement d'un Groupware au sein de l'entreprise ne soit pas issu d'une politique stratégique pour œuvrer dans un espace collaboratif, mais de manière plus pragmatique pour déployer un environnement de travail cohérent au sein de l'organisation.

Dans cette étude de cas, il semble clair que le déploiement d'un outil informatique de Groupware, en l'occurrence Lotus Notes, n'a pas été initialisé par un besoin de mise en place d'une solution Groupware, mais plutôt par un besoin de migration vers une technologie de communication avancée, à savoir la messagerie électronique.

Dans les schémas usuels du Groupware, la messagerie (communication interpersonnelle) est régulièrement présentée comme « le point de départ obligé » d'un système Groupware. Ce besoin de base est semble-t-il une ébauche d'une solution future d'un système Groupware au sein de l'organisation.

Les interlocuteurs ont vivement insisté sur le soutien actif de personnes de leur direction, et il apparaît clairement que le projet a été un déploiement institutionnel, touchant le personnel dans sa totalité. Cela a donné une colonne vertébrale à la communication de l'entreprise et renforcé un esprit maison grâce à une bonne visibilité de ce qui s'y passe, à une information de qualité et à jour et offrant des possibilités d'intervention par l'intermédiaire des forums.

Un autre facteur important semble être l'accompagnement du démarrage par des consultants, tant au niveau technique que méthodologique. Dans un produit aussi centré sur l'utilisateur et son acceptation, il ne faut pas prendre le risque de le décourager ou le décevoir.

L'outil s'est imposé dans la communication, et a diminué de façon importante les réunions sans les supprimer pour les séances de prise de décision.

Mais outre, la messagerie, il semblerait que la réussite d'un déploiement d'un logiciel Groupware passe aussi par la bonne acceptation d'autres éléments du Groupware, les bases d'informations, les forums de discussion, un annuaire généralisé, des applications simples de workflow.

CONCLUSION

Comme cela a pu être constaté au travers de ces différentes études de cas, l'introduction du Groupware dans l'entreprise n'est pas uniquement un projet informatique, mais bel et bien un processus mettant en œuvre le management (décideurs), les aspects organisationnels (procédures d'entreprise) et l'informatique.

Afin de déployer au mieux son Groupware et ses applications associées, il faut que les trois éléments du projet, (management, organisation et informatique) soient étudiés en parallèle et simultanément, afin de converger vers un but commun à savoir une qualité optimale de collaboration au sein de l'entreprise.

On remarque également que les méthodologies de déploiement (introduction par étapes successives ou déploiement massif) ne sont pas généralisables, mais dépendent du contexte, type d'entreprise, population, niveaux hiérarchiques et nature du projet prétexte. C'est pourquoi, l'introduction d'un groupware devrait se faire de manière accompagnée par des personnes compétentes (sociétés externes, compétences internes en organisation et informatique) et que le projet, car il s'agit avant tout d'un projet, ne devrait en aucun cas être considéré comme un projet de l'informatique, mais bel et bien un projet de l'entreprise inscrit dans sa planification stratégique visant la qualité, la rationalisation et la maîtrise de ses processus collaboratifs.

Si une orientation bien définie vers les problèmes à traiter est nécessaire, un certain pragmatisme est de mise, ne serait-ce qu'en raison de la participation obligée des utilisateurs. Il faut là profiter des opportunités tant au niveau des idées qui peuvent émerger que des personnes qui ont autorité au sein de l'organisation.

En guise de conclusion, le déploiement groupware de l'entreprise au travers d'un outil informatique devrait être précédé d'une étude organisationnelle à l'échelle des acteurs internes et partenaires externes concernés par les processus collaboratifs. L'objectif d'une telle étude serait d'identifier l'impact de l'émergence de la modification (rationalisation) des aspects collaboratifs sur l'organisation en place.

L'attitude des utilisateurs potentiels n'étant jamais complètement prévisible, il faut donc laisser de la place à l'innovation tout au long du projet.

Plus que pour tout autre projet d'informatisation, parce qu'elle touche de près à la fois le comportement des personnes et les modes de fonctionnement des organisations, l'introduction des technologies collaboratives dans l'entreprise doit être non seulement « sponsorisée » par des personnes hautement placées (décideurs, dirigeants) dans l'entreprise mais également acceptée par les utilisateurs.

Par ailleurs, en permettant de s'affranchir de certaines contraintes spatiales et temporelles, les applications de groupware doivent permettre de :

- faciliter la communication entre les personnes en offrant des outils de communications interpersonnelles (messagerie) ;
- améliorer le niveau d'information entre la direction et le personnel en rendant accessibles les orientations stratégiques et les directives générales (bases d'information) ;
- favoriser la réflexion (forums thématiques).

Ces applications ouvrent également des canaux de communication permettant des interactions à la fois personnelles (messagerie) et multiples (forum), indépendantes du temps (asynchrone) et du lieu (visioconférence). Ce qui peut et doit aider à la cohésion et l'efficacité d'un groupe d'être ainsi renforcées.

D'autre part, les tâches collectives nécessitent que les membres organisent leur contribution, choisissent les procédures et le type de résultats escomptés. Les technologies collaboratives permettent une meilleure vision partagée des objectifs et rendent visible la progression des travaux collectifs.

Il est également à noter que le potentiel des possibilités n'étant pas toujours bien perçu, il est important que la démarche de gestion de projet intègre une composante de découverte et donc de réajustements successifs des attentes par rapport aux possibilités de l'outil.

Ainsi, une approche évolutive est recommandée tant au niveau des fonctionnalités que des décisions. La première itération doit avoir comme objectif de montrer à quoi va ressembler le système final, de démontrer la valeur ajoutée dégagée par un travail collaboratif et mettre l'accent sur les sujets principaux (cycle de vie des objets, domaines de compétences). Les partenaires du projet auront ainsi une base de dialogue commune, les décideurs verront certaines notions clarifiées par des exemples concrets et les utilisateurs pourront s'exprimer sur l'aspect utilisable de la solution.

Ceci suppose qu'avant de démarrer la réalisation, il n'est pas toujours indispensable de connaître les spécifications dans le détail, ni même la solution idéale. Au cours des itérations les besoins peuvent être précisés et les décisions, quant au projet, revues. Cette adaptabilité du projet aux évolutions permettra d'arriver à une solution donnant satisfaction et de bien mettre à disposition un système qui est utile et utilisable, et surtout accepté par les utilisateurs, et ainsi d'éviter des rejets lors du déploiement.

Comme pour tout changement lié à l'introduction de nouvelles technologies, à fortiori celles liées à l'automatisation de processus, il est nécessaire de repenser la nature du rapport entre les activités humaines et les activités automatisées ainsi que dans une large mesure le rapport des personnes à l'information³⁴⁰.

Généralement bien acceptée, la messagerie constitue un bon levier pour introduire les autres technologies du groupware car elle initie les utilisateurs à dialoguer de manière électronique. D'autres applications telles que l'annuaire et les « *panneaux d'affichages* », permettent de rendre l'usage de ces technologies attractives, ce qui est particulièrement important lors du démarrage.

Dans une autre perspective, le passage à une situation où le document est au centre (par exemple dans une base Notes) avec un accès partagé, alors qu'auparavant une multiplicité de

³⁴⁰ Cordeiro Gomes (2001, p.27) souligne que « pour n'importe quelle technologie, il faut rassembler l'organisation autour d'objectifs et de projets communs capables d'homogénéiser la culture d'entreprise et de la rendre plus efficace, et c'est ici que le groupware offre tout son potentiel, fournissant l'infrastructure applicative et la flexibilité, capables de supporter l'innovation au sein de l'entreprise, et contrôler, organiser et partager l'information nécessaire pour jouer un rôle effectif dans l'économie globale ».

photocopies circulaient, change la responsabilité intrinsèque. La diffusion et la circulation des documents n'ont plus lieu d'être, alors que la sécurité des accès et le suivi des documents nécessitent un effort supplémentaire.

Mais, il est également indispensable de bien comprendre qu'une base de documents Notes n'est pas une base de donnée relationnelle. Les objets manipulés sont des documents, éventuellement intégrés dans une structure hiérarchique de documents. Les problèmes de structuration complexe, d'unicité des champs, de contrôles d'intégrité sont gérés différemment par rapport aux habitudes en vigueur dans les applications de type base de données.

D'autre part, le fait d'augmenter l'usage de la technologie dans la communication peut être perçu comme négatif par rapport aux relations humaines. En rendant son usage pratique et attractif (annuaire d'entreprise, photo, petites annonces, etc.) on évitera une certaine déshumanisation. Et les utilisateurs n'auront pas la sensation que le choix d'une telle solution va virtualiser leur affect, leurs attentes, leurs émotions. Ceci est d'autant plus important que la prise en compte des aspects sociologiques des acteurs constituent un facteur clé de réussite du projet.

Pour pallier cette difficulté, les différentes études de cas font apparaître qu'il est important de laisser un espace pour les communications « officieuses » soit en évitant de mettre en place des règles de circulations trop strictes, soit en ouvrant des canaux parallèles pour la communication informelle.

Ceci est tout aussi important que de former les utilisateurs à chaque application de manière complète. Ne pas se satisfaire d'une formation générale sur l'outil utilisé comme interface utilisateur (Client Notes, Client WEB, Client Exchange, etc.). La simplicité des outils ne doit pas justifier de négliger l'information aux utilisateurs.

SECTION 3. L'INTRANET

Le développement des technologies interactives dans l'entreprise commence généralement par la mise en place de la messagerie électronique. Outil le plus développé à l'heure actuelle dans les entreprises. La messagerie est maintenant en place dans la plupart des entreprises, si bien que nombre d'entre elles pensent qu'elle suffit à fédérer l'information utile à l'ensemble des collaborateurs.

Pourtant beaucoup d'entreprises arrivent à la conclusion qu'il devient nécessaire de structurer l'information interne. C'est alors que le choix est porté sur la mise en place d'un véritable intranet qui va fédérer les différents services et activités.

La condition d'un projet intranet réussi et efficace est son adéquation avec l'entreprise et l'attente des objectifs en termes de satisfaction des besoins des utilisateurs³⁴¹. Il ne faut pas tomber dans le piège d'une diffusion massive d'informations inutiles.

³⁴¹ Luc Bernard, dirigeant de la société OFFIS souligne à ce propos que : « L'adéquation de l'intranet aux besoins réels des collaborateurs est le facteur clé de son retour sur investissement. [...] Une application intranet est moins chère à fabriquer qu'une suite d'applications spécifiques, et surtout moins chère à maintenir. Du point de vue de sa réalisation, il s'agit d'une application de consultation et de mise à jour de base de données. Elle est

Il est également primordial que l'intranet soit évolutif, et que la démarche de mise en œuvre corresponde bien aux besoins des différents services. Ainsi, il est possible de l'effectuer progressivement dans l'entreprise, en fonction des besoins de chaque service.

3.1. Qu'est-ce qu'un intranet ?

Un intranet sert à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leurs communications, leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur. Il s'agit d'un moyen simple de partager les informations à l'intérieur d'une entreprise, principalement quand toutes les unités ne se trouvent pas sur le même site. Facile à mettre en œuvre de façon décentralisée, il offre l'avantage pour l'utilisateur de disposer d'une interface identique quel que soit le poste de travail auquel il se connecte.

Au travers de l'intranet, tout un ensemble d'informations doit être rendu disponible de façon différente selon le profil de l'utilisateur. C'est pour cela, la majeure partie du temps, que des filtres sont mis en place. D'ailleurs ces filtres ne sont pas un moyen d'empêcher l'utilisateur d'accéder à l'information, mais plutôt de n'avoir accès dans un premier temps qu'à l'information dont il a besoin dans l'exercice de ses fonctions. Il peut malgré tout accéder au reste de l'information disponible s'il le souhaite puisque l'ensemble des informations peut être consulté (sauf dans le cas où certains services ont créé des zones qui ne seront accessibles qu'à certains utilisateurs autorisés. Ce qui permet à chaque service de garder un espace autonome pour archiver des documents). Cette procédure de filtrage des données par rapport à une identification de l'utilisateur permet d'éviter une surcharge informationnelle, et conduit ainsi à une meilleure qualité de l'information.

Cette catégorie d'intranet souvent qualifié d'« intranet standard » permet donc de consulter des données, mais pas réellement de partager la connaissance. Pour répondre à ces besoins, l'intranet de « seconde génération » sera plus approprié³⁴². Cet outil sera utilisé comme un outil de travail quotidien par tous les collaborateurs de l'entreprise. L'objectif de ces plateformes logicielles est de mettre en place un point unique d'accès à l'information : le portail d'entreprise (déjà mis en place par les entreprises ayant franchi le cap de l'intranet standard. Il s'agit principalement d'entreprise de taille importante).

L'idée est de créer un espace de travail pour une communauté professionnelle qui a alors accès au savoir « capitalisé », via des outils complémentaires de gestion des connaissances³⁴³.

aussi moins longue à développer. Ces éléments sont des facteurs d'allègement du coût, quelle que soit l'échelle de temps considérée ».

³⁴¹ Gilles Lacombe, responsable marketing KM et e-learning de LOTUS précise qu'il faut « passer, dans les faits, d'un intranet de consultation à un intranet de collaboration. L'entreprise a besoin d'une information riche, structurée, personnalisée en fonction des centres d'intérêt de l'utilisateur et mise à jour par tous ».

³⁴² François Ridoret, directeur marketing de la société ARISEM, confiait que « La connaissance, c'est le savoir tacite, celui qui est dans la tête des gens. La difficulté c'est de formaliser cette connaissance et de la partager ».

³⁴³ Gilles Lacombe, responsable marketing KM et e-learning de LOTUS précise qu'il faut « passer, dans les faits, d'un intranet de consultation à un intranet de collaboration. L'entreprise a besoin d'une information riche, structurée, personnalisée en fonction des centres d'intérêt de l'utilisateur et mise à jour par tous ».

³⁴⁴ François Ridoret, directeur marketing de la société ARISEM, confiait que « La connaissance, c'est le savoir tacite, celui qui est dans la tête des gens. La difficulté c'est de formaliser cette connaissance et de la partager ».

Les outils développés dans et par les entreprises ont tendance à évoluer et se multiplier. Au regard du développement de la solution CRM (ou gestion de la relation client), se mettent progressivement en place des projets d'ERM (ou gestion de la relation employé)³⁴⁴. Dans de tels projets, une place privilégiée est accordée à l'employée, notamment dans un souci de fidélisation, au travers de portails proposant à la fois des services professionnels et personnels.

Le problème de ce type de solution est double :

- d'abord, il engendre une disparition encore plus nette des limites entre vie professionnelle et vie privée ;
- ensuite, il entraîne une fracture importante entre les populations maîtrisant ces outils et les autres.

La mise en place de tels outils provoque des réticences dans la sphère organisationnelle car ils changent la manière de travailler des membres de l'entreprise. Pourtant, selon les interlocuteurs, les changements initiés par ces technologies ne sont pas toujours évidents. Certains sont convaincus de leur attribut de modification³⁴⁵, alors que d'autres au contraire n'y voient aucun caractère de changement³⁴⁶.

3.2. Les usages de base de l'intranet

Un intranet permet des usages très variés suivant l'entreprise et selon les besoins formulés par ses membres. Cependant certaines fonctions de base peuvent être identifiées. Il s'agit de :

- la messagerie : permet de recevoir et envoyer des messages en interne et en externe ;
- l'annuaire commun : regroupe tous les carnets d'adresse en un seul fichier ;
- les agendas partagés : pour connaître la disponibilité des membres de l'organisation ;
- la diffusion de documents en interne : évite la multiplication d'exemplaires papiers, et autorise un archivage dans des répertoires identifiables de tous.

L'efficacité d'un intranet doit respecter le fait qu'il doit être conçu indépendamment de la structure formelle de l'organisation. Autrement dit, le découpage doit représenter l'entreprise sans pour autant être plaqué sur son organigramme.

L'enjeu d'un outil intranet est de parvenir à donner une promesse de contenu sur un écran tout en offrant une vision globale de l'entreprise. Plus concrètement, cela signifie qu'il faut arriver à impliquer les utilisateurs tout en structurant l'image de leur société.

³⁴⁴ Dominique Moisand, directeur de la société ASK MANAGEMENT : « *L'idée part du principe que l'employé d'une entreprise est aussi un de ses clients. La frontière entre les deux tend à disparaître, l'individu ayant une seule vision de son entreprise qui se rapproche de plus en plus d'une vision grand public* ».

³⁴⁵ Un spécialiste intranet d'une SSII confie que : « *un projet intranet est le plus souvent motivé par la direction. Mais il ne faut pas le considérer comme un simple système informatique ! Il s'agit de restructurer les processus traditionnels, d'établir une communication plus directe avec l'entreprise, de rendre l'information plus transparente et mieux diffusée* »

³⁴⁶ Un spécialiste de l'intranet affirme que : « *je ne crois pas qu'un intranet remette en cause l'organisation même de l'entreprise. Cela a peut-être été vrai dans certaines grandes sociétés. Mais l'outil ne remet pas en cause le flux d'informations, il n'impose rien* ».

Il semble que le service communication soit le plus à même de fournir cette vision globale de l'entreprise.

La multiplicité des intranets envisageables fait apparaître que certaines entreprises optent pour une liste des sites accessibles depuis le portail, d'autres pour une reproduction fidèle de l'organigramme. On observe également que la mise en place d'un projet intranet interroge les managers sur l'organisation de l'information. C'est certainement une des raisons pour lesquelles une réflexion profonde est menée sur les avantages et inconvénients d'une telle solution.

On l'a déjà précisé, l'information est stratégique et source de pouvoir. Il faut donc que sa diffusion soit bien évaluée. Ceci n'est pas neutre dans la tendance actuelle d'attribuer au DRH les fonctions de directeur de la communication interne.

En fait, il semble qu'il n'existe pas de principe idéal, mais plutôt un compromis entre l'efficacité et la volonté des dirigeants d'utiliser l'intranet comme média de communication interne. Toutefois, avant de découper l'information, l'entreprise devra tenir compte de la contribution au système des différents acteurs. En effet, si une rubrique est dirigée par trop d'entités, il y a de fortes chances pour que cela complique son administration et engendre des luttes de pouvoir. À l'inverse, un découpage trop calqué sur l'organisation existante peut s'avérer sclérosant puisqu'à la moindre évolution de l'organigramme de l'entreprise, il faudra remettre en cause l'organisation globale de l'intranet.

À terme, il semble que la meilleure voie soit celle de la combinaison entre la personnalisation des contenus et services selon les profils et les communautés d'utilisateurs, et secondairement l'accessibilité pour tous à l'ensemble des ressources intranet.

3.3. L'intranet au service de la GRH

Les nouvelles technologies autorisent le traitement externe de procédures RH. Il peut s'agir d'options choisies par des entreprises souhaitant alléger les procédures administratives, mais certaines jeunes entreprises optent aussi pour ce choix qui leur permet de confier ces tâches à des experts qu'elles ne comptent pas en interne. Cette solution leur permet ainsi par exemple d'avoir un suivi de l'actualité de la législation sociale, mais peut permettre également de réaliser des réductions importantes de coût par rapport au maintien ou à la création d'un poste administratif.

On voit bien là le souci des entreprises de se « débarrasser » des tâches administratives pour privilégier les tâches favorisant le capital immatériel (formation, motivation...).

Le recours aux technologies intranet, outre les aspects en termes de réduction des coûts, favorise un gain de temps considérable³⁴⁷. D'ailleurs, les services ressources humaines sont aidés dans leur évolution par cette catégorie d'outil qui leur permet de renouveler complètement leur organisation et leur manière de travailler, tout autant que les rapports qu'ils entretiennent avec les différents membres et entités organisationnels.

³⁴⁷ Lucien Brossard, PDG de LB&A (spécialiste de l'externalisation de la gestion du personnel) précise à ce sujet : « Nous voulons sortir du cercle infernal des documents signés et contresignés et la multiplication des supports papiers. Les clients gagnent du temps en modifiant leur dossier sur internet ou nous communiquant des informations par mail ».

3.4. Typologie des intranets

Les intranets se développent très rapidement et sous diverses formes dans les entreprises.

Les besoins de l'entreprise guideront l'utilité et l'utilisation de l'intranet par les acteurs organisationnels. On a déjà précisé que de manière générale, l'intranet peut revêtir deux formes, avec deux objectifs différents :

- l'intranet à objectif managérial ;
- l'intranet « libre ».

En ce qui concerne l'intranet à objectif managérial, plusieurs types peuvent être distingués, relativement à la typologie proposée par Alin et alii (1998)³⁴⁸.

Les auteurs distinguent différentes catégories d'intranet selon l'objectif que lui assigne l'entreprise en fonction des besoins.

- *Intranet de communication* : Les origines de cet intranet émanent de la volonté des informaticiens d'implanter de nouveaux modes de communication ou de responsables fonctionnels qui souhaitent disposer de services d'échanges pour initier une démarche de construction d'un réseau d'entreprises. « *Exprimer le besoin d'un Web de communication, c'est vouloir communiquer des informations à ses propres collaborateurs, en sortant de la « voix officielle » qui a parfois trop longtemps caractérisé les médias de communication interne classiques* ». Il peut selon les cas être considéré comme un intranet « libre ».
- *Intranet documentaire* : sa qualité réside dans un référencement efficace des documents et dans l'offre de modes de recherche multiples offerts aux utilisateurs pour que chacun trouve ce qu'il cherche dans cette vaste bibliothèque virtuelle. L'objectif est de constituer une bibliothèque de référence où l'unicité des documents et leur intégrité est garantie et dans laquelle l'utilisateur disposera d'un ensemble de moyens d'accès (recherche guidée, en texte intégral ou multicritère). L'ambition de l'intranet documentaire peut s'étendre à la gestion de l'ensemble du cycle documentaire et à la mise en œuvre d'un système GED³⁴⁹ complet.
- *Intranet applicatif* : il regroupe toutes les applications pouvant être déployées sur intranet pour répondre à des besoins de groupware, de workflow, d'accès à une base de données, de formulaires, d'automatisation de procédures manuelles. Les applications peuvent intéresser l'ensemble des services de l'entreprise (en GRH par exemple : calendrier annuel, inscriptions aux stages de formation, calcul des primes d'intéressement ou de participation, gestion des congés, des déplacements, candidatures sur postes à pourvoir, calcul de retraite, gestion du recrutement).
- *Intranet fédérateur* : il a pour vocation de réunir différents services ou applications intranet, développés et exploités par ailleurs au sein d'un espace de communication et d'accès. Il traduit la volonté d'harmoniser les fonctions pour que l'utilisateur y accède facilement à travers une interface commune. Il est fonctionnellement proche d'un annuaire

³⁴⁸ Alin F., Lafont D., Macary J.F.(1998), *Le projet Intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions*, Paris, Eyrolles.

³⁴⁹ Gestion Electronique des Données.

internet (classement thématique des services, outil de recherche en texte intégral, promotion de certains services nouveaux ou très globaux, outil de recherche multicritère). L'intranet fédérateur est forcément porté par la direction générale de l'entreprise. Il n'a pas pour objet de tuer les intranets développés pour des communautés restreintes d'utilisateurs, mais se concentre sur les services universels pour l'entreprise et permet de diffuser largement des messages de communication interne.

- *Intranet de groupware et de workflow* : le groupware et le workflow décrivent des besoins, alors que l'intranet décrit un moyen de satisfaire ces besoins. La clé de la conception d'outils de groupware et de workflow est l'organisation même du travail en commun. On s'intéresse donc au contenu des services mais surtout aux acteurs de ces services (identification, appartenance à des profils prédéfinis, habilitation à réaliser certaines tâches, etc.).
- *Intranet d'intégration* : il est mis en œuvre quand les besoins des utilisateurs sont satisfaits, mais que des problèmes techniques demeurent (nécessité d'avoir plusieurs postes de travail pour accéder à toutes les applications, l'utilisateur ne peut travailler que sur son poste et personne d'autre ne peut l'utiliser autre que lui, etc.). L'objectif est donc d'offrir un contexte applicatif pour partager l'identification, l'échange d'informations entre applications et pour faciliter le développement de nouvelles applications, mais aussi d'identifier l'utilisateur et de partager cette identification entre applications et rendre l'utilisateur indépendant de son poste de travail.

Malgré tous les aspects techniques du projet intranet, il apparaît que la principale difficulté rencontrée par les entreprises est d'ordre organisationnel. Pour favoriser la communication entre leurs entités, elles sont fréquemment amenées à revoir leur organisation. Le changement, culturel et structurel, généré par l'intranet dans l'entreprise implique une formation et une sensibilisation qui favorisera la réussite du projet.

L'utilisateur doit participer à l'élaboration de l'intranet³⁵⁰ indépendamment de son unité de rattachement ou de sa place dans la hiérarchie³⁵¹, l'essentiel étant de permettre une implantation et une appropriation efficace de la technologie dans l'organisation.

La mise en œuvre d'un projet intranet doit être précédée d'une identification des besoins des utilisateurs et de leur implication dans la définition des objectifs. Ceci permettra un meilleur partage de l'information, mais reste le problème du partage du savoir qui n'est pas nécessairement accepté dans le cadre organisationnel puisque la détention d'informations reste source de pouvoir.

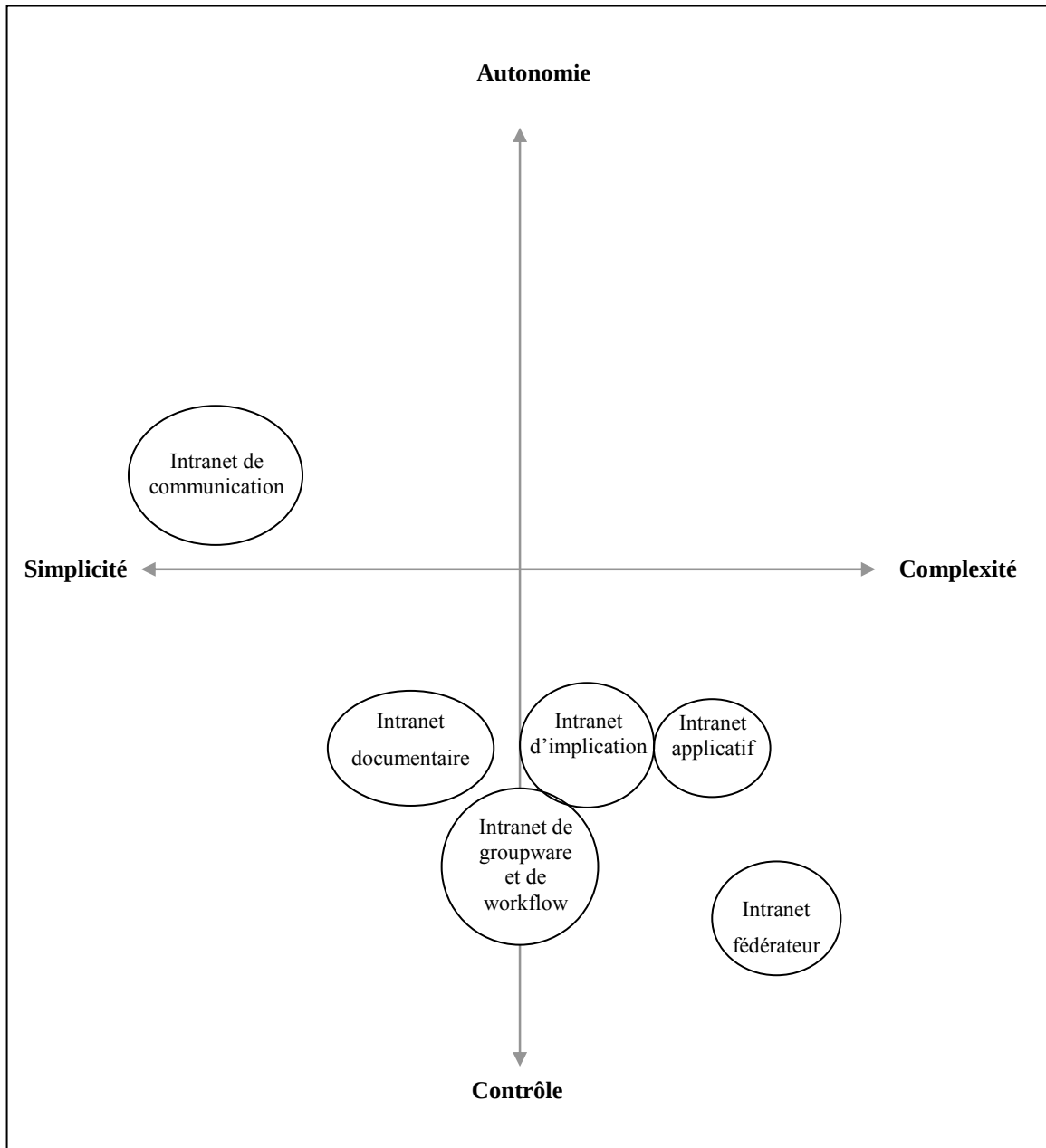
La liste des différents intranets dressée ici tente de recenser les différentes solutions intranet à la disposition des entreprises, sans pour autant en représenter une liste exhaustive.

³⁵⁰ « Pour la première fois, un projet n'est plus uniquement dirigé par le service informatique : la communication dicte ses règles, le service des achats ses besoins, la DRH veut gérer les individus, la direction générale souhaite affiner sa stratégie, etc. », Varandat M., Clapaud A., *Internet professionnel*, 01/10/2000.

³⁵¹ Pour Éliane Rastelli, directrice du déploiement de l'intranet de Schneider, « un projet intranet ne doit pas être associé à une direction plutôt qu'à une autre. Sinon, on court le risque de voir se créer des tensions entre services et surtout d'assister au désintéressement progressif des utilisateurs. »

Pour offrir une vision plus claire de ces outils, nous avons construit une matrice qui permet de positionner les intranets selon des degré de simplicité versus complexité, mais également selon des degrés d'autonomie versus contrôle.

Figure 12. Matrice de positionnement des intranets



Cette typologie représente de manière sommaire et non exhaustive différentes catégories d'intranet pouvant être introduit dans les entreprises de manière globale, et doit permettre aux entreprise qui envisagent de mettre en place une solution intranet de se positionner dans la matrice.

3.5. Retours d'expériences d'intranet dans les entreprises

3.5.1. L'intranet des Autoroutes du Sud de la France (ASF)

Souvent limitée à l'encadrement et aux employés de bureau, l'audience d'un intranet peine pour passer la porte des ateliers et pour atteindre l'ensemble du personnel. Un obstacle que les Autoroutes du Sud de la France ont décidé de franchir.

Avec 262 sites répartis le long de ses 2 000 km de réseau routier, les Autoroutes du Sud de la France (ASF) éprouvent quelques difficultés à améliorer leur communication interne. La mise en place d'un site intranet classique se heurte au fait que l'entreprise ne compte que 600 cadres pour un effectif total de plus de 7 000 salariés en été.

Près de 55 % des effectifs sont mobilisés pour les péages alors que 22 % effectuent des travaux d'entretien et de viabilité du réseau, et n'ont donc pas accès à un ordinateur.

Seuls 1 100 à 1 200 PC sont installés sur l'ensemble du réseau ASF. Autant dire qu'un intranet accessible uniquement depuis un micro-ordinateur avait peu de chance d'atteindre son but.

Le prise en compte de l'ensemble des employés dans un souci d'amélioration de la communication interne était une priorité majeure pour les ASF dans l'élaboration de leur projet.

Améliorer la communication interne : une priorité

Le besoin de communication interne s'avère critique pour ASF. Une partie du personnel travaille en 3 x 8 et n'a donc que peu de contact avec sa hiérarchie et la société³⁵². La nécessité d'informer et d'expliquer la stratégie reste d'autant plus importante que des projets comme l'équipement de gares de péage avec des automates sont potentiellement générateurs de mouvements sociaux.

Cette consultation a mis en évidence le besoin d'améliorer la circulation interne des informations en accroissant vitesse d'échange et simplicité d'accès.

Dès 1997, un groupe de travail a été chargé de définir la stratégie de communication interne à adopter puis de la structurer. Au premier semestre 1998, un site intranet est mis en place, mais le problème de son accès reste entier. Les ASF mènent une première expérimentation sur le site de Gallargue (Hérault), jugé socialement dur par la direction de l'entreprise. Cinq bornes sont déployées ainsi que trois ordinateurs en accès libre. Le site de Biarritz accueille également une borne.

Le problème révélé par cette expérimentation fait apparaître une mauvaise information communiquée aux personnes ayant accès aux ordinateurs, et une mauvaise utilisation de l'outil³⁵³.

³⁵² « Suite à une enquête menée en interne il y a 3 ans, nous nous sommes aperçus que les employés n'avaient qu'une faible perception de l'entreprise, en raison d'une croissance très rapide », confirme Xavier Defaux, adjoint au directeur de la communication interne d'ASF.

³⁵³ « Très vite, les PC en libre accès se sont révélés inadaptés. Les employés y installaient des jeux et même des connexions à Internet à l'encontre de la sécurité informatique », confie Xavier Defaux.

Les ASF se tournent vers l'installation de bornes qui représentent un terminal plus adapté aux besoins, d'autant que sur site, personne n'est apte à dépanner un PC.

Pour une partie du personnel, utiliser une borne du même type que celle utilisée par la SNCF avec son écran tactile ne constitue toutefois pas un acte naturel en soi. L'apparence du terminal a donc été retravaillée afin d'inciter les salariés à y avoir recours, et une véritable réflexion a eu lieu sur l'importance d'accompagner les salariés dans l'utilisation nouvelle de cet outil³⁵⁴.

Ainsi, un affichage massif et des réunions d'information ont été privilégiés pour que le fonctionnement de la borne et de l'intranet fasse l'objet de longues explications avant que le personnel ne se les approprie. Une démarche indispensable tant auprès des employés que de leur encadrement qui était, jusqu'au lancement, le relais unique de l'information de l'entreprise auprès des salariés.

Le contenu a été adapté à la borne et à sa manipulation par écran tactile. Plus gros et distincts les uns des autres, les boutons sont placés à la droite de l'écran, puisque les personnes y pianotent de la main droite. Pour la phase de développement, les ASF ont préféré se tourner vers ses compétences internes, tant en matière de technologies internet qu'en graphisme. Ainsi, le service informatique a conçu un clavier virtuel qui autorise la saisie sur la borne, notamment pour effectuer une requête sur le moteur de recherche du site.

L'objectif de cette solution est de permettre à l'ensemble des employés d'avoir accès à l'intranet de la même façon. Mais le désir d'apporter un contenu unique à l'ensemble du personnel n'exclut pas celui d'offrir des données plus ciblées au niveau régional. Ainsi, chaque direction régionale peut rédiger ses propres pages d'information. Un système de validation puis de publication sur le site a été déployé sur une base Lotus Notes.

Avec 62 bornes installées en janvier 2000 et tous les PC configurés pour accéder à l'intranet, le site connaît une fréquentation encourageante, passant de 20 000 sessions en février 2000 à 24 000 en mars. Chaque mois, 1 500 visiteurs différents le consultent, sachant que plusieurs personnes y accédant successivement d'une même borne ne sont vues que comme un seul visiteur (grâce au système d'identification).

Des services en ligne innovants

La volonté de mettre en place cet outil intranet a été animée par le choix des ASF de communiquer aux salariés les traditionnelles rubriques institutionnelles, les flashes info ou les conventions d'entreprise qui sont publiées en ligne.

Mais le choix s'est aussi porté sur la diffusion d'informations relatives au métier des ASF. Par exemple, l'état du trafic, déterminé par les capteurs installés dans la chaussée et par les rapports du personnel d'intervention, est mis en ligne en temps réel. Testée sur l'intranet, cette application a été ensuite portée sur le site internet de la société.

³⁵⁴ Selon Yann Laroyenne, chargé de mission médias internes sur le site de Vedène (Vaucluse), la phase de mise en place reste primordiale : « *Il ne faut pas implémenter les bornes seules, mais effectuer un véritable accompagnement à l'arrivée* ».

Autre innovation, la radio « maison » Info-Trafic est diffusée en *streaming*. Mais, pour le personnel, la publication en ligne des postes vacants constitue un des principaux intérêts de l'intranet. Les cadres et les non-cadres peuvent consulter les fiches des postes à pourvoir, puis y postuler librement sans risquer de voir une fiche subtilisée par un collègue indélicat. La direction d'ASF en profite pour jouer la transparence puisque le nom du bénéficiaire apparaît sur le site après attribution du poste.

3.5.2. La mise en place d'un intranet dans un établissement bancaire

Une étude de cas a été menée dans un établissement bancaire occupant une des meilleures places sur le marché bancaire. Par souci de confidentialité, le nom de cet établissement ne sera pas divulgué ici.

Le contexte de mise en œuvre

Fin avril 2000, la création d'une « mission intranet » est décidée. Le Directoire a décidé de développer l'usage de l'intranet pour en faire un moyen privilégié au service du fonctionnement collectif du Groupe et l'inscrire dans une stratégie managériale. Pour atteindre cet objectif, le Directoire a confié au Pôle Exploitation Bancaire la responsabilité d'une « Mission Intranet ». Les principaux objectifs de cette Mission : coordonner, animer et garantir la pluridisciplinarité des travaux et des projets intranet ; avec un double rôle, de maîtrise d'ouvrage pour l'Intranet Groupe et de coordination des maîtrises d'ouvrage pour l'Intranet National.

Trois personnes sont en charge de la réalisation et du bon fonctionnement de la mission :

- un responsable mission intranet ;
- responsable bureautique et intranet ;
- responsable de la communication interne Groupe

Les initiateurs du projet précisent que la mise en œuvre et le fonctionnement d'un intranet performant est une affaire collective et pluridisciplinaire. Aussi, la contribution personnelle, ainsi que celle des équipes, aux travaux de cette Mission est-elle essentielle. Il est donc demandé aux membres de l'organisation de mobiliser les ressources et de faciliter l'accès aux informations qui seront nécessaires au succès de cette Mission.

Les objectifs assignés à cette Mission se situent à deux niveaux :

- *le volet de l'Intranet Groupe* : la Mission Intranet a un rôle de maîtrise d'ouvrage et elle doit : mettre en place la stratégie intranet, définie par un Comité de pilotage constitué de dirigeants de la Caisse Nationale et du Groupe ; fixer les règles de fonctionnement et publier l'ensemble des normes éditoriales ; contrôler la mise en œuvre de ces règles et assurer la cohérence générale de l'Intranet du Groupe ; proposer les évolutions ; contrôler la qualité de service et les coûts d'exploitation ; valider les ressources qui seront nécessaires pour faire vivre les projets, dans leur durée ; et veiller enfin au respect des normes définies : charte graphique, charte ergonomique, normes et standard techniques, règles de sécurité.

- *le volet de l'Intranet National* : la Mission Intranet a un rôle de coordination des maîtrises d'ouvrage et elle doit : proposer une expertise pour la conception et la réalisation des sites, assurer la cohérence générale au niveau du contenu et des choix techniques, veiller à associer les compétences impactées, notamment l'organisation ou la communication interne, valider les ressources qui seront nécessaires pour faire vivre les projets, dans leur durée, veiller au respect des normes définies : charte graphique, charte ergonomique, normes et standard techniques, règles de sécurité, mais aussi contrôler la qualité de service et les coûts d'exploitation

Mise en place d'un portail d'entreprise

Fin août 2000, une réunion précise les modalités de la mission intranet relativement à la mise en place d'un portail d'entreprise. Les objectifs de ce portail sont les suivants :

- offrir une porte d'entrée unique et universelle : un portail Groupe ;
- proposer un niveau de services identiques pour l'ensemble des établissements du Groupe ;
- donner une image cohérente de l'intranet ;
- faciliter l'accès à l'information répartie sur le réseau.

Le positionnement du portail comprend plusieurs axes :

- une priorité « métier » avec un accès à l'information utile au métier et un accès aux outils de travail (applicatifs) ;
- un vecteur du développement de la culture du groupe ;
- un support pour le travail en groupe.

Outre la prise en compte des spécificités locales, la priorité « métier » comprend trois objectifs : optimiser la recherche des informations quelles que soient les sources (nationales, régionales ou locales), diffuser de l'information opérationnelle, faciliter le partage d'informations communes. Mais elle comprend également quatre contraintes : la rapidité d'accès à l'information, la cohérence des informations, la sécurisation et la confidentialité sélectives, la capacité du réseau télécom.

Les cibles de l'intranet sont les 42 000 collaborateurs du Groupe (transparence) sauf pour les informations confidentielles ou réservées dont près des 2/3 sont des commerciaux en agence avec le souci de prendre en compte leurs contraintes spécifiques

Les principes du portail

La volonté première est de bâtir une conception unique pour l'ensemble du Groupe qui comprend : même conception, même ergonomie, même classement des informations, même vocabulaire, même charte graphique, mêmes services de base et même architecture technique, et une gestion identique des ressources.

Cependant, la solution comprend également une personnalisation à trois niveaux. Ces trois niveaux sont :

- *l'Établissement* : les collaborateurs accèdent aux informations et aux applicatifs de leur établissement via ce portail ;
- *chaque profil* métier et/ou hiérarchique avec un affichage sélectif des informations pertinentes ;
- *chaque collaborateur* : si cette sélection ne convient pas, une possibilité est offerte de modifier les choix proposés selon ses préférences, et, en plus, d'afficher ses favoris.

Conception du portail

Dès le début du projet, la volonté de l'organisation était de favoriser la transparence de la solution, et ceci à plusieurs niveaux :

- *transparence du contenu* : l'intranaute peut connaître toutes les rubriques en ligne sur l'intranet, y compris celles auxquelles il n'a pas accès. Pour ces rubriques réservées, sauf exception, on donnera aux collaborateurs un premier niveau d'information sur le contenu de la rubrique et son responsable.

- *transparence des habilitations* : l'intranaute est reconnu, au moment de sa connexion, avec son mot de passe et son profil métier. Ses autorisations d'accès sont ensuite « transparentes » pendant toute sa consultation.

Au terme du projet, la conclusion que l'on peut tirer de cette étude de cas est que manifestement, l'intranet mis en place ces deux dernières années n'a pas connu un franc succès. Non pas que les causes en soient organisationnelles, mais plutôt managériales. En effet, après plusieurs entretiens avec des utilisateurs et des personnes responsables de la mission intranet, il semble qu'une mauvaise identification des besoins des utilisateurs soit le facteur déclenchant de la très faible utilisation de l'intranet.

En matière de ressources humaines par exemple, le niveau d'utilisation n'est vraiment pas à la hauteur de l'espérance affichée des initiateurs du projet.

C'est pour ces raisons que les responsables de la mission en collaboration avec les responsables informatiques et de la communication ont décidé de développer un nouvel intranet avec la mise en place d'un portail, qui devrait permettre une meilleure et une utilisation plus importante de l'outil.

Ainsi, des recommandations de mise en œuvre et du fonctionnement de l'intranet ont été réalisées (juin 2001). Elles doivent notamment :

- proposer une démarche pour faciliter la mise en œuvre du portail dans un établissement du groupe ;
- décrire une ou des organisations types pour assurer l'administration technique du Portail et en particulier la gestion de l'annuaire ;
- définir des fonctions types autour de la problématique de la gestion de l'intranet et plus particulièrement de la création de contenu et sa publication.

Ce document est diffusé dans un premier temps aux sites pilotes pour validation et ajustement avant diffusion aux autres établissements.

Cette note de lancement précise que le projet de « Portail Intranet groupe » est destiné à fournir un référentiel de toutes les sources d'informations et d'application de l'intranet. La présentation unique pour tous les établissements permettra un accès personnalisé (métier et choix individuel à toutes les sources d'information et d'application quelle qu'en soit l'origine (établissement d'appartenance ou autre)).

Le portail sera à terme, le seul point d'accès aux sources d'information et application de tous les collaborateurs du Groupe. Il se substituera à tout outil développé localement.

Le référentiel des rubriques intranet qui permet de construire le portail est composé de deux sous-ensembles de rubriques. Un sous-ensemble local administré par l'établissement et un sous-ensemble Groupe administré au niveau national. Ce dernier consolidera l'ensemble des rubriques publiées par les filiales et en général par les établissements ayant une mission communautaire.

Le graphisme, l'ergonomie, la navigation et les services techniques offerts seront identiques pour tous les établissements. Une signalétique spécifique et strictement limitée distinguera chaque établissement.

Le portail sera orienté métier, il permettra à un collaborateur de voir sous l'angle de son métier les rubriques de l'Intranet Groupe. Ces dernières apparaîtront classées en familles et sous-familles quelle que soit leur origine.

Il sera composé de services (actualités, services internes, etc.) qui permettront au collaborateur d'un établissement de retrouver intuitivement les rubriques nécessaires à son information, et à son activité. Et sera construit dans le cadre d'un projet national conduit par un chef de projet nommé par la mission nationale et une équipe de développement et de diffusion répartie sur plusieurs régions.

Deux groupes de travail, un technique et un fonctionnel, constitués de personnes issues du niveau national ou régional assurent un rôle de maîtrise d'ouvrage notamment pour les étapes de spécifications des besoins et de validation des choix.

L'outil sera livré sous forme d'un logiciel prêt à installer en région incluant l'ensemble des éléments le constituant ainsi que les documentations d'installation et d'exploitation associées.

3.5.4. L'Intranet de France Télécom Lyon³⁵⁵

Les trois technologies mises en place par France Télécom sont les suivantes :

- *la messagerie* ;
- *l'intranoo* (lancé fin 1997 par la direction nationale) : Ce n'est pas vraiment un intranet, mais plutôt un portail accueillant les différents sites développés par les différentes branches, assurant l'alignement graphique et une navigation uniforme. Au départ, il ne s'agissait que d'un projet technique, mais il est très vite devenu un vecteur, un support

³⁵⁵ de Vaujany F.X. (2000), « Usage d'un intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, vol. 5. Pp.79-104.

pour de nouveaux « modes de management », liés à des méthodes de travail plus transverses.

- *l'alyonoo* (lancé en septembre 1998) : Il est composé de 6 rubriques (actualité, organisation, échange (2 forums de discussion), loisirs, liens (avec différentes entités du bassin d'emploi), bassin d'emploi. Il est tantôt qualifié de « site de la direction régionale de Lyon », de « site France Télécom Lyon » ou encore de « site du bassin d'emploi de Lyon » et vise un public plutôt vague. Les utilisateurs le perçoivent comme un site destiné à la direction régionale. Les gestionnaires de cet intranet le considèrent comme un outil au service de la communication censé favoriser la transversalité, et pensent qu'il doit permettre de familiariser le personnel avec un outil qui est aussi un produit de la société.

Pour la phase de conception, une structure de pilotage a été mise en place et a inclus trois catégories d'acteurs :

- la communication interne chargée du recueil des besoins et de la définition de la ligne éditoriale ;
- les informaticiens responsables de la partie technique ;
- un prestataire externe chargé de la partie graphique du site.

Dès le début, les différents acteurs du projet ont du mal à s'entendre sur « qui fait quoi ».

Dans un second temps, une autre tension apparaît entre le pôle en charge de la partie technique et la communauté en charge de la partie publication. Les demandes d'applicatifs ou d'interactifs sont faites par les utilisateurs directement à la communication qui ne dispose pas des compétences nécessaires, et doit malgré tout gérer le mécontentement.

Après quelques temps d'utilisation, quelques modifications ont été apportées au site, notamment au niveau des forums (qui ont été ciblés sur des thèmes précis) et des loisirs.

Le premier constat est que les personnels, ne serait-ce que par leur entité d'appartenance, reproduisent ces mêmes cloisonnements et ces mêmes dichotomies qu'ils sont sensés combattre. Et la plupart de leurs actions restent tournées vers les entités de la direction régionale en tant qu'entité physique.

Le second constat est l'utilisation de la technologie dans un premier temps comme découverte d'un nouvel outil, puis dans un second temps les usages basculent sur une forme d'appropriation stabilisée. Il y a également un fort mouvement de routinisation qui entraîne une sous-utilisation de l'outil, notamment pour trois raisons : le manque de temps, les caractéristiques mêmes de la technologie (personnalisation de la page d'accueil), et enfin le besoin de routinisation liée à la réduction des angoisses.

Lors du bilan de cette solution, plusieurs constats peuvent être dressés. Tout d'abord, les usages de l'outil reproduisent les cloisonnements de l'organisation, encouragés sans doute par la structure même de l'intranet (pas de sites ou de forums véritablement transversaux ou présentés comme tels) voire les différentes actions d'animation.

L'intranet permet également de renforcer les identités, même les plus locales, et cristallise certains traits culturels. Il joue le rôle d'un véritable catalyseur identitaire. Certains acteurs s'appuient dessus afin de développer des communications ou des coopérations transversales.

Et ce sont surtout ceux qui avaient déjà développé un réseau de communications professionnelles très étendu avant l'arrivée de l'intranet et ainsi développé des réflexes de découloisonnement auparavant.

Concernant l'utilisation de la messagerie, une focalisation sur la traçabilité semble évidente :

- traçabilité active avec stockage des messages échangés dans la perspective d'un éventuel conflit ou d'un contrôle du supérieur hiérarchique pour prouver que le travail a bien été fait, utilisation massive des accusés de réception. Pour certains, il est même possible de dire que la messagerie devient un véritable outil de déresponsabilisation avec l'utilisation de mises en copie au supérieur hiérarchique ;
- traçabilité passive lorsque des personnes en situation hiérarchique évitent de transmettre de l'information à caractère officiel, engageante, par le mail qui laisse des traces (c'est clairement le cas pour certains RRH en situation de redéploiement de personnels, et qui souhaitaient ne pas laisser d'écrits engageants vis-à-vis de l'avenir de leurs interlocuteurs en voie de réaffectation).

Les objectifs visés lors de la mise en place de l'intranet étaient de :

- améliorer la communication ;
- développer une culture davantage tournée vers les clients et ses besoins ;
- mettre en place une communication plus efficace sur les nouvelles technologies.

Le bilan est mitigé, car il y a surtout des formes d'appropriation non-créatrices de valeur (routinisation, focalisation sur la traçabilité, reproduction de nombreux cloisonnements), mais également d'émergence de potentialités nouvelles (nouvelles coopérations transversales, nouveaux modes de travail).

CONCLUSION

Les exemples pris ici, dans le cadre d'un zoom sur des expériences précises de mise en place d'intranet dans les entreprises, n'ont rien d'exhaustif, et aucun tri n'a été opéré *a priori*. Nous voulions simplement montrer que différentes possibilités étaient offertes aux entreprises en matière de développement de solutions intranet, mais notre objectif n'était pas de fournir une lourde liste de cas précis d'intranet³⁵⁶. C'était d'ailleurs également notre logique pour les autres technologies étudiées.

Ceci nous a tout de même permis de voir que le développement de l'intranet n'est pas sans effet sur l'organisation. Nous ne souhaitons pas défendre la thèse d'un déterminisme technologique radical, mais à l'évidence, il faut bien admettre que l'introduction des nouvelles technologies interactives est loin d'être neutre dans le fonctionnement des organisations.

³⁵⁶ Effectivement, nos investigations nous ont permis de prendre connaissance de l'implantation de nombreuses solutions intranet qu'il n'était pas possible de retranscrire intégralement ici. Et il est vrai qu'il aurait été possible de détailler l'expérience de l'entreprise Schneider Electric, pionnière dans le domaine de l'implantation d'un intranet, mais également de Digigram, de Norauto, ou d'autres entreprises encore pour lesquelles les informations recueillies étaient complètes, et nous ont aidé à avoir une bonne vision de ces projets et leur répercussion sur l'organisation.

Cependant, les conséquences de cette catégorie d'outil sont très ambivalentes dans le sens où le contexte d'appropriation occupe une place très importante en matière d'utilisation de la solution par les acteurs organisationnels aussi bien qu'en matière d'impacts potentiels sur l'organisation.

Par ailleurs, l'outil intranet est certainement l'outil le plus fréquemment développé par les entreprises, principalement parce que ses potentialités sont tellement diverses qu'il est possible pour une organisation, quelle que soit son envergure, de mettre en place ce type de solution et de l'adapter de manière tout à fait satisfaisante à l'existant.

De même, les solutions sont multiples et ont tendance encore à se diversifier et à se perfectionner de telle sorte que se développent de manière très forte les portails d'entreprise. Tendance qui n'était pas visible il y a quelques années.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objectif de ce chapitre était de faire le point sur l'implantation de nouvelles technologies dans les entreprises.

Nous avons fait le choix de limiter notre présentation aux trois technologies que sont : les ERP, le Groupware et l'intranet. Ce choix a été opéré relativement aux informations que nous avons recueillies sur le terrain, mais aussi grâce à des enquêtes menées en parallèle et souvent présentées dans la presse spécialisée. De même, les travaux de différents chercheurs, sont venus appuyés nos argumentations, puisque dans certains cas, ils menaient leurs études au même moment que nous, mais sur des aspects plus spécifiques (c'est notamment le cas de chercheurs en sciences de l'information et de la communication). Ainsi, avons-nous pu compléter nos résultats ou confronter nos données de manière à relater des informations riches de contenu.

En analysant, la mise en œuvre de technologies spécifiques dans les entreprises, et quelle que soit cette technologie, il est encore plus évident que le contexte d'implantation et la disposition des acteurs à accepter ce qu'elles peuvent engendrer, agissent fortement sur les résultats de cette mise en œuvre. Dans cette perspective, il est évident qu'aucune technologie ne peut être implantée de manière identique dans des organisations différentes. Tout d'abord parce que l'objectif recherché dans l'implantation d'une technologie diffère d'une entreprise à l'autre, et d'autre part parce que les initiateurs, les décideurs, ne sont pas animés par les mêmes attentes, et n'ont pas tous confrontés à des contraintes identiques.

Ainsi, outre les aspects techniques développés dans ce chapitre, nous faisons apparaître qu'il n'existe pas de « *One Best Way* » concernant l'introduction et le développement des nouvelles technologies dans les entreprises.

En fait, les résultats présentés ici ne constituent que des illustrations de ce qu'il est possible d'observer par rapport à un échantillon donné. Ils montrent que les conclusions ne sont :

- ni généralisables complètement, même si certaines tendances sont très fréquemment retrouvées auprès d'entreprises diverses et variées ;
- ni complètement contextualisées, car il serait naïf de croire qu'il n'y a que le contexte d'action qui ait un impact sur les potentialités des nouvelles technologies dans la sphère organisationnelle (au dans les sous-systèmes fonctionnels).

Ces résultats montrent aussi clairement certaines difficultés en matière d'implantations spécifiques. A ce niveau, il faut souligner que les problèmes rencontrés lors de l'introduction de nouvelles technologies dans l'entreprise. Ainsi, au niveau de la FRH, ils doivent être mis en relation avec des prises en considération plus globales : prise en compte, par exemple, de la GRH souhaitée dans l'organisation considérée. Il faut savoir si l'outil est ou non relié à une problématique claire, à un système d'action cohérent, à des pratiques réorganisées peu à peu en fonction de la problématique et du système choisis.

CHAPITRE 3. CONFRONTATION DES DONNEES DE TERRAIN ET DU CADRE THEORIQUE

Dans les parties et chapitres qui ont précédé, nous avons fait apparaître diverses caractéristiques fondatrices de notre recherche, propres à notre problématique, à la méthodologie de recherche utilisée et aux résultats de terrain

Dans ce dernier chapitre, nous souhaitons confronter les données recueillies avec le cadre théorique défini dans la deuxième partie, de manière à infirmer ou confirmer les tendances décrites.

Nous sommes conscients du fait que l'analyse entreprise est vaste et que le domaine d'investigation ne peut se résumer à une recherche doctorale, qui se révèle forcément restrictive. Pour autant, nous voulons insister ici sur les apports tout autant que sur les limites de notre recherche, pour faire apparaître que nos résultats s'inscrivent bien dans la continuité de travaux déjà entrepris par ailleurs, mais aussi pour proposer des pistes de réflexion à même d'enrichir la compréhension de l'objet étudié.

SECTION 1. CONFRONTATION AVEC LE CADRE THEORIQUE

L'objet de cette section est de rapprocher les éléments de terrain avec le cadre théorique précédemment établi.

Relativement à nos enquêtes de terrain certains constats ont pu être dressés. Et il convient de les intégrer dans le cadre théorique qui a été privilégié dans cette recherche.

Notre but ici n'est pas de faire une lecture exhaustive des bases théoriques auxquelles nous avons eu recours, mais plutôt d'apporter infirmation ou confirmation par rapport aux aspects, si partiels soient-ils, utilisés pour les besoins et l'intérêt de notre recherche.

1.1. L'approche évolutionniste

La première conclusion à apporter à cette approche est de confirmer que la nature des connaissances et des compétences détenues par les entreprises représente un avantage compétitif certain.

Ainsi, on rejoint Nelson et Winter (1982)³⁵⁷ sur le fait que la différence entre les entreprises vient de la nature des savoir-faire, connaissances spécifiques accumulés par les entreprises.

A ce propos, les NTIC permettent une diffusion et un partage plus efficace de l'information, et en ce sens autorisent un meilleur apprentissage collectif.

³⁵⁷ Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Massachussetts, The Belknap Press of Harvard University Press.

Elles permettent également de stocker et d'archiver les informations. Ce qui évite la perte de capital immatériel avec le départ des membres organisationnels, notamment ceux qui détiennent le plus de savoir dans la structure.

Le développement intense du KM dans les nouveaux enjeux managériaux reflètent bien la tendance actuelle valorisant la capitalisation de la connaissance dans l'entreprise.

1.2. L'approche conventionnelle

On a pu observer dans la réalité organisationnelle que les acteurs ont une place importante dans la manière dont se structurent les organisations. Par ailleurs, ils ne sont pas considérés comme étant dépourvus de toute magnitude dans le système. Et, il est clair que tous les acteurs ont un passé et des cadres référents qui leur sont propres, indépendamment desquels ils ne peuvent agir et décider.

La structure détermine quelque part les choix et comportements des acteurs, mais parallèlement à cet état de fait, les comportements et choix des membres organisationnels influencent eux aussi les structures.

C'est pour cela qu'une attention particulière a été portée sur les aspects informels des structures organisationnelles. Notre enquête a confirmé le fait qu'il n'est pas possible de décider de tout en mettant en place tel ou tel agencement interne. Car, indépendamment de ces contraintes de structures formelles, les acteurs agissent et réagissent subjectivement relativement à leurs attentes, stratégies et objectifs dans l'organisation.

On ne peut pas nier qu'il existe dans l'entreprise des contrats implicites consentis entre les acteurs. Partant de là, pour une gestion efficace, le manager (dirigeant, cadre opérationnel, etc.) se doit de prendre en compte ces compromis et arrangements, pour décider des aménagements internes, et des distributions de responsabilités, de la manière la plus satisfaisante à la fois pour les parties en présence et pour l'organisation.

On rejoint sur ce point plusieurs théoriciens dont Crozier (1964)³⁵⁸ qui défendent le fait que les acteurs doivent, indépendamment de leur place dans la hiérarchie, saisir les sources d'incertitudes qui se trouvent dans l'organisation pour parvenir à exercer une influence sur les autres membres organisationnels.

1.3. L'approche conflictuelle

L'enquête révèle (et confirme) que les tensions sont un des piliers de la vie organisationnelle. Il n'est pas d'entreprise qui fonctionne sans un minimum de conflits, d'opposition entre les acteurs.

Elles sont omniprésentes et émergent dans des situations bien particulières. Comme par exemple, lors d'un changement ou d'une évolution des modes organisationnels. Il n'est pas

³⁵⁸ Op.Cit.

nécessaire pour observer cette résurgence des conflits, que le changement soit d'une envergure particulièrement importante.

Certains changements vont provoquer chez certains acteurs un réflexe de défense, au même moment où pour d'autres il n'y a pas lieu de réagir.

En fait, la psychologie du travail nous apporte une aide pour comprendre que l'attitude des acteurs concernés va être fondée sur la perception qu'ils ont des enjeux concrets du changement. C'est-à-dire que leur réaction va résulter de ce qu'ils perçoivent des avantages ou inconvénients que le changement peut engendrer dans leur situation de travail.

Il est fort nécessaire pour gérer au mieux le changement d'impliquer une majorité d'acteurs dans le processus, voire même, selon les cas de désigner un « médiateur » (que l'on peut appeler « *agent de changement* ») dont la tâche sera de faciliter les transformations grâce à une neutralité relative dans les processus en cours. Neutralité relative, car, tout médiateur, qu'il soit interne (comme la DRH, par exemple), ou externe (consultants) à la structure organisationnelle, ne pourra qu'être partiellement neutre dans le sens, où à un niveau ou à un autre, il sera forcément influencé par les réalités conflictuelles, et sera pris dans des jeux de pouvoir, indépendants de sa volonté d'action, et le conduire ainsi, à une mauvaise appréciation de la réalité du changement à évaluer et mettre en œuvre.

A ce propos, de plus en plus, les RRH sont désignés comme des agents de changement capables de gérer au mieux le phénomène de transformation organisationnelle, sous prétexte qu'ils sont les mieux à même de répondre aux attentes des différents membres de l'entreprises, de par notamment, leur place soit disant stratégique dans la communication interne.

Or, cette place est très difficile à occuper pour les acteurs de la FRH, mais néanmoins facile à justifier pour la DG. Ceci tend à favoriser l'insertion de la FRH dans les conflits organisationnels, tout en permettant à la DG de se décharger d'une tâche ingrate en matière d'intégration du changement initié ou non par les NTIC.

1.4. L'approche structurationniste

En tenant compte d'une référence partielle au courant structurationniste, nous rejoignons de nombreux auteurs qui avaient déjà constaté que dans divers milieux organisationnels l'utilisation d'une même technologie peut mener à des résultats différents. C'est ce que nous avons appelé dans la partie précédente l'ambiguïté de la technologie.

Ceci met bien en évidence que les caractéristiques du contexte d'implantation sont très importantes sur les résultats d'appropriation et d'utilisation par les acteurs organisationnels.

Par ailleurs, les conclusions de notre étude font clairement apparaître le fort pouvoir structurant des nouvelles technologies.

Elles modifient en profondeur les modes de fonctionnement et de coordination dans l'entreprise, grâce au fait qu'elles permettent un meilleur partage et une meilleure diffusion de l'information. Les processus de décision sont modifiés et les structures formelles et informelles initialement en place délogées.

Pour autant, les technologies ne sont pas seules en cause dans ce processus, et il est plus correct d'affirmer que ces technologies participent au mouvement d'évolution des organisations telles qu'elles sont observées depuis quelques années.

1.5. L'approche transactionnelle

Cette approche théorique constitue un apport intéressant relativement aux problématiques d'internalisation (ou de choix organisationnels internes de la firme), de recours au marché, mais aussi de l'émergence de formes d'organisation hybrides. Pour expliquer la diversité des structures organisationnelles, l'économie des coûts de transaction avance l'hypothèse selon laquelle le choix d'une structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité : sera ainsi choisi l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts de production et les coûts de transaction.

Suite à nos investigations de terrain, notre objectif est d'éclairer le débat en exposant l'approche de la situation des organisations par la théorie des coûts de transaction dans une perspective historique dans l'optique de faire apparaître que les évolutions engagées modifient certains fondements de la théorie des coûts de transaction, comme par exemple l'apparition et le développement des formes hybrides d'entreprises ; mouvement en partie favorisé par l'évolution de certains facteurs de contingences, en l'occurrence l'apparition et la recrudescence des nouvelles technologies d'information et de communication.

La prise en compte de l'existence de formes hybrides, et donc de l'intérêt d'étudier ces différentes formes et leur mode d'organisation, tend à rendre la théorie des coûts de transaction d'un plus grand intérêt pour sa mise en œuvre. Analyser les stratégies d'intégration verticale, les modes d'accès aux nouvelles technologies (développer soi-même ou en coopération, acheter une licence, etc.), les décisions d'externalisation d'une activité, mais aussi le choix d'une organisation interne adaptée : telles sont les questions centrales de l'économie des coûts de transaction.

C'est en ce sens que ce corpus théorique nous a apporté une aide intéressante dans notre recherche et nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats intéressants en termes de Nouvelles Formes d'Organisation, et d'externalisation des activités, tant au niveau de l'organisation que de la fonction RH, puisque la principale motivation des entreprises dans le recours à ces modes de coordination est fortement la recherche de réduction des coûts.

CONCLUSION

La confrontation des observations du terrain avec les bases théoriques fondant notre cadre théorique mettent en évidence l'importance d'avoir eu recours à un cadre multidimensionnel prenant en compte diverses considérations, mais entrant totalement dans notre champ de

recherche. Ainsi, nous avons pu vérifier la pertinence de nos résultats au regard des variables décrites par les théoriciens partisans de ces différentes approches.

Le but était de montrer qu'une recherche scientifique ne peut se cloisonner à l'utilisation d'une seule base théorique, mais se doit d'en emprunter plusieurs pour comprendre plus en détail les déterminants de l'objet étudié.

SECTION 2. VALIDATION DU MODELE D'ANALYSE ?

La fonction GRH est en pleine mutation. C'est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Nos investigations de terrain ont tendance à mettre en évidence qu'il s'agit d'une réalité bien établie.

Il est clair que la FRH devient une fonction de plus en plus stratégique, qu'elle occupe une place prépondérante dans le processus décisionnel de l'entreprise relativement à ce qu'elle a pu être par le passé.

Pour autant, ceci ne signifie pas que les changements en cours soient généralisables ni même universels. Le but que nous nous sommes assigné dans cette recherche est de vérifier sur le terrain si les constats présentés dans les travaux de différents chercheurs sur ce thème étaient valides ou non, et de voir en quoi les rôles et missions de la fonction se transformaient. Nous souhaitions également faire le point sur les modifications de cette fonction en termes de contenu, de positionnement et de structuration, puisque ces trois aspects sont fondamentaux et constituent même les piliers de notre recherche.

2.1. Le contenu de la FRH

Ce que l'on constate dans les faits est une fonction éclatée, accompagnée d'un large mouvement de décentralisation³⁵⁹ et de réduction des services centraux, avec simultanément, une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain. Les managers sont appelés à jouer un rôle clé dans la gestion et le développement des compétences de leurs collaborateurs ; la hiérarchie est précisément demandeuse d'outils et de savoir-faire pour remplir ce rôle.

La GRH ne se conçoit plus comme un domaine particulier qu'il faut gérer à part, mais bien comme une fonction intégrée, de mieux en mieux positionnée au sein de la structure organisationnelle et articulée à la stratégie de l'entreprise³⁶⁰.

De ce fait, ses responsables, tout en développant des savoir-faire spécifiques, doivent avant tout être à l'écoute de l'ensemble des acteurs dans le cadre des orientations stratégiques.

En se décentralisant et en se déhiérarchisant, la FRH permet aux différents acteurs organisationnels de prendre en charge certaines activités jusque là placées sous la responsabilité d'un membre de la fonction.

³⁵⁹ Dans une entreprise de 800 salariés, du secteur de l'industrie, les évolutions observées font apparaître une redistribution des activités entre les « sites » prenant en charge les activités. La GRH y est pratiquée à différents niveaux, et son évolution va vers un rôle de conseil, de stratégie, de management des managers.

³⁶⁰ Dans plusieurs entreprises, nous avons pu relever le fait que les aspects les plus développés de la fonction sont les aspects stratégiques, avec une volonté de la faire « remonter » dans la hiérarchie. Mais une fois encore cela ne constitue en rien une tendance généralisable, même si nous l'avons observé à plusieurs reprises.

Ainsi, les individus eux-mêmes deviennent responsables du développement et de l'entretien de leurs compétences³⁶¹ ; compétence individuelle et compétence collective ne sont pas réductibles mais ne sont plus antinomiques ; les individus et la hiérarchie ont une responsabilité partagée.

Dans ce contexte où le développement des compétences de l'entreprise constitue une condition de la performance, le RRH joue alors un rôle d'interface et de conseil interne, en devenant force d'appui (méthodologique notamment) des projets développés par les unités opérationnelles.

Par ailleurs, le responsable des ressources humaines favorise le décloisonnement des fonctions et se positionne sur des thèmes transversaux et sur la conduite de projets. La DRH peut jouer un rôle majeur de suivi des projets et assurer pour la DG un feed-back sur les projets pilotés par les responsables opérationnels.

Ainsi peut-on insister sur le fait que la fonction de la DRH a évolué, et son profil aussi. Elle s'est professionnalisée et outillée, si bien que les responsables ont appris à élaborer des cahiers des charges, à analyser les besoins, à construire des plans de formation, etc. Les outils utilisés ne sont plus forcément des outils spécifiques mais cherchent à être en phase avec les pratiques de l'ensemble de la structure. Le plus souvent, pour permettre cela, et légitimer les nouveaux rôles des RRH, ces outils sont fortement appuyés sur les NTIC, et plus particulièrement sur les technologies interactives. Celles-ci permettent d'avoir un certain contrôle sur les activités externalisées ou sous-traitées, mais également de se décharger de missions à faible valeur ajoutée pour la fonction tout autant que pour l'organisation. Ainsi, par exemple, l'utilisation d'intranet va autoriser une diffusion des informations émanant de la DRH mais également des autres entités fonctionnelles (ce qui constitue un bon outil au service de la communication interne) ; par ce biais là, les salariés vont également pouvoir être plus autonomes et responsabilisés relativement aux informations les concernant personnellement (outil venant en appui à la déhiérarchisation de la fonction).

D'un autre côté, l'extranet sera davantage utilisé dans la perspective d'une collaboration avec des experts extérieurs à l'organisation, mais toujours dans un souci de respect de la sécurité des informations transitant par cet outil de communication.

De même, la mise en place d'un ERP conçu pour la FRH est un formidable outil permettant gain de temps efficacité et compétence de la fonction³⁶².

Ceci, met bien en évidence que le contenu de la fonction est en phase évolutive depuis déjà plusieurs années et ce phénomène ne semble pas ralentir, mais au contraire prendre de l'ampleur. Ce qui, inéluctablement a des répercussions sur le positionnement autant que sur la structuration de la fonction dans l'organisation.

³⁶¹ On a de nombreux exemples d'entreprises composant l'échantillon qui demandent aux salariés de remplir eux mêmes les formulaires les concernant (en matière de formation, d'objectifs, de congés, etc.). Une autre tendance qui se généralise est celle d'une participation accrue du salarié à l'élaboration de son entretien d'évaluation.

³⁶² On a un cas d'entreprise de 450 salariés, du secteur de la pétrochimie, où le développement d'un ERP a permis une plus grande transversalité, et dans laquelle divers projets témoignent de la volonté d'impulser des petits changements au sein du service voire de nouvelles façons de travailler avec les services.

2.2. Le positionnement de la FRH

Le positionnement de la fonction dans l'organisation va guider les choix en matière de structuration, tout autant que ce positionnement va, en partie, dépendre du contenu de celle-ci.

En fait tout est imbriqué de telle sorte que ces déterminants vont agir les uns sur les autres. Pas de manière figée, mais plutôt selon une recomposition permanente, considérant par là que l'entreprise est en perpétuelle évolution et que les renouvellements constituent quelque peu la constante dans la vie de l'organisation.

Ainsi, le positionnement de la fonction à l'intérieur même de la structure organisationnelle, dans le processus décisionnel et dans la stratégie de l'entreprise peut être remis en cause à tout moment.

Effectivement, selon les produits et services que la fonction va proposer à ses clients internes, elle sera plus ou moins proche de la base ou du sommet hiérarchique. Par exemple, si les missions prépondérantes sont les actions de formation, la paye et la gestion des temps de présence, elle sera davantage axée vers le bas de l'échelle hiérarchique. A contrario, si son objectif est davantage économique et stratégique, elle se rapprochera du sommet. Mais elle peut tout aussi bien rendre des services aux échelons intermédiaires ; c'est le cas lorsque des activités sont partagés et qu'il y a opérationnalisation de la fonction. De même que son positionnement pourra également dépendre des rapports qu'elle entretient avec les partenaires extérieurs (externalisation forte ou faible, contrôlée ou non, imposée ou choisie, etc.).

En fait son positionnement sera dicté par la réponse à la question « Pour qui la FRH doit-elle proposer des produits et services, et quels sont-ils ? ». S'agit-il de l'organisation, de la DG, de l'encadrement, des salariés ou des partenaires extérieurs³⁶³.

2.3. La structuration de la FRH

La structuration de la FRH tout comme son contenu et son positionnement est touchée par les évolutions organisationnelles engagées depuis ces dernières années. Lorsque l'on parle de structuration, on insiste sur la manière dont la fonction s'organise pour prendre en charge les missions qui lui sont assignées.

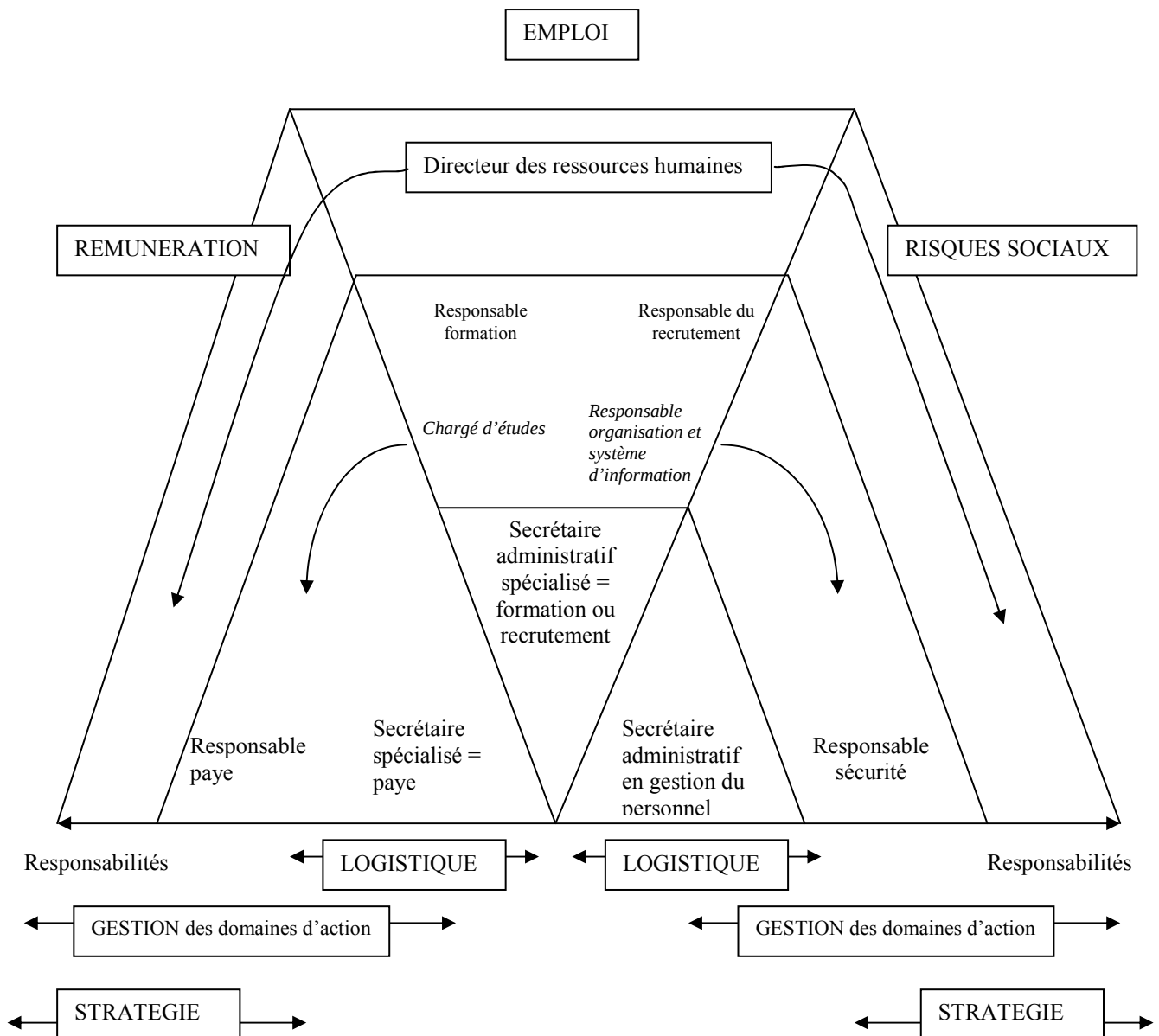
Dans certaines entreprises, la fonction n'est pas clairement identifiable car peu formalisée, mais d'une manière générale, il est possible de fournir des pistes de réflexion relativement à cet agencement interne.

Ainsi, Barraud et alii (2000)³⁶⁴ présentent la figure suivante indiquant leur vision de la FRH :

³⁶³ Dans de nombreux cas, il s'avère que la GRH est menée dans une volonté de réponse à la DG, et le plus souvent pour régler des conflits ou aider à faire accepter le changement. Bien entendu, elle va aussi devoir répondre aux exigences des salariés et divers partenaires, mais ses actions seront dans la plupart dictées par la haut management.

³⁶⁴ Barraud J., Kittel F., Moule M. (2000), *La fonction ressources humaines*, Paris, Dunod, p.38.

Figure 13. Une représentation de structuration de la FRH



On peut y voir les responsabilités afférentes à chaque membre de la fonction, et remarquer que des évolutions transversales sont possibles entre les différentes missions précitées. Pour autant, bien que ce schéma fasse apparaître certaines caractéristiques intéressantes en termes de configuration de la fonction, nous sommes allés plus loin grâce à nos investigations de terrain. Car, pour nous, la structuration de la fonction RH est la résultante de son contenu et de son positionnement. Dans cette logique, une fonction ne peut se constituer structurellement sans prendre en compte les autres déterminants qui la caractérisent.

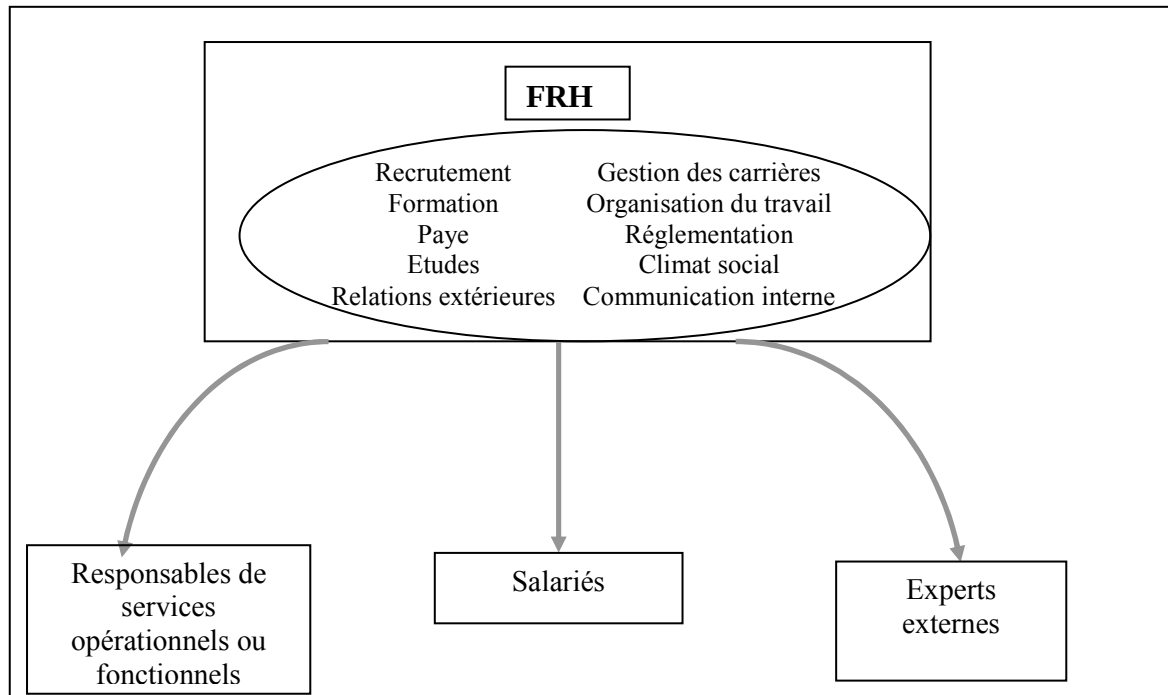
Par exemple, une DRH proche de la DG, n'aura pas les mêmes problématiques d'action qu'une DRH plus autonome dans ces actions, mais dont l'impact dans le processus décisionnel est en fin de compte assez faible.

De même, la structuration de la fonction ne sera pas la même lorsque les objectifs sont centrés sur la hiérarchie, la centralisation des décisions, ou au contraire, lorsque la volonté des managers sera davantage de déléguer en interne ou d'externaliser certaines activités, moins stratégique ou à moindre valeur ajoutée. D'un autre côté, la fonction ne peut se construire

indépendamment des contraintes internes (exigences de DG, conventions, structure de l'entreprise...) et externes (lois, environnement économique...) auxquelles elle doit se soumettre.

On peut schématiser une possibilité d'agencement d'une FRH tenant compte de divers facteurs environnant, précisant que celle-ci peut partager ses missions avec des partenaires internes et des partenaires externes. Il suffira d'évaluer par la suite le poids des contraintes qui permettront ou non d'établir une telle configuration.

Figure 14. Possibilité d'agencement d'une FRH

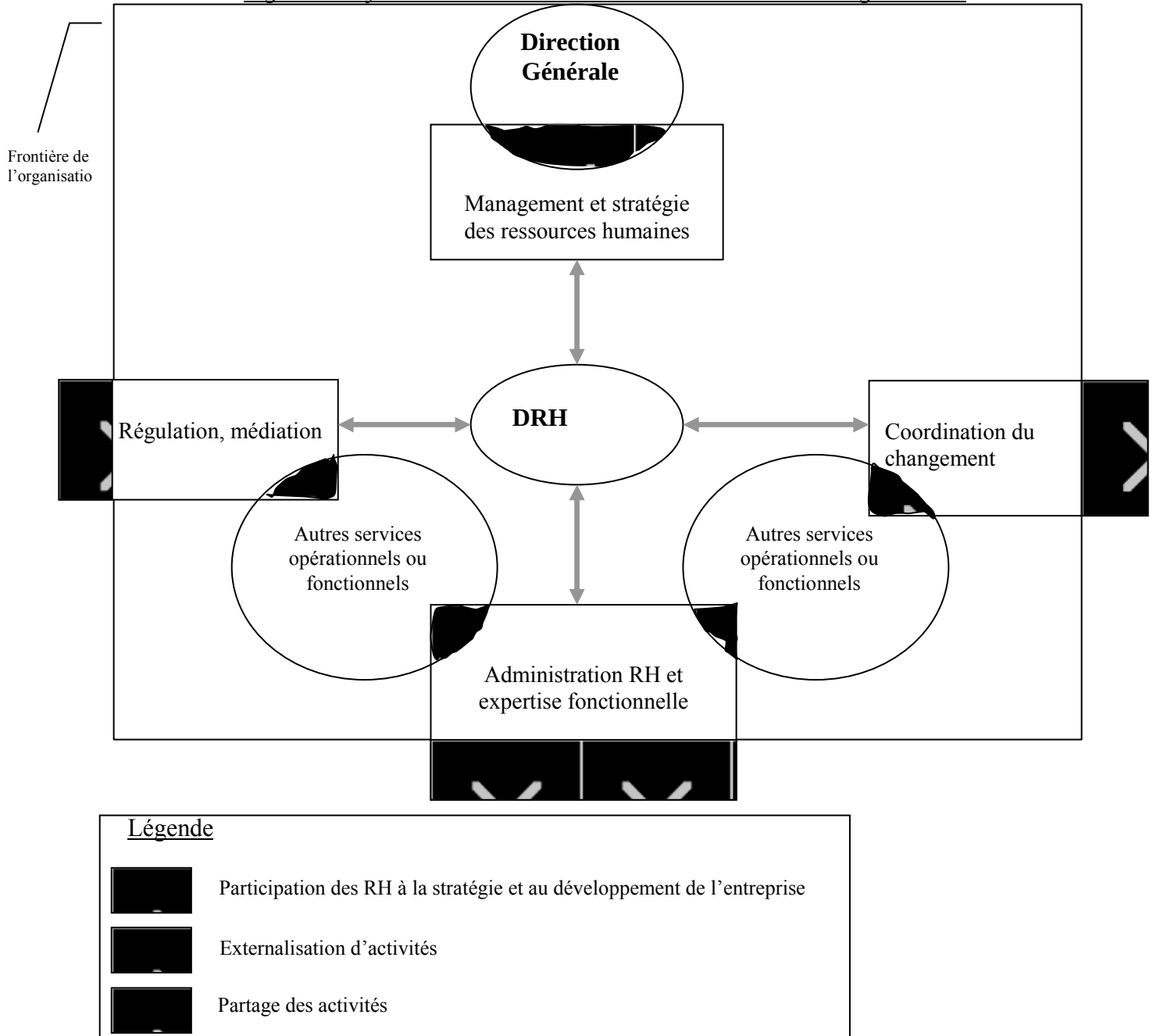


Nous insistons bien ici sur le fait que la FRH en termes de structuration évolue à plusieurs niveaux :

- en termes d'agencement externe : elle s'agence différemment selon les problématiques d'action affichées par l'entreprise, mais également selon les missions qui lui sont attribuées et qu'elle doit prendre en charge ;
- en termes de développement des réseaux partenariaux : de plus en plus elle a tendance à externaliser des activités initialement prises en charge en interne, notamment parce que de nouveaux outils le lui permettent ;
- en termes de décentralisation et de déhiérarchisation : on constate effectivement la persistance de moins en moins massive d'une fonction centralisée et hiérarchisée, même s'il est parfois difficile de l'observer clairement, soit parce que ce n'est pas exprimé de manière explicite, soit parce que le phénomène est poussé à l'outrance dans les discours, si bien qu'il n'est pas aisé de faire la différence entre le prescrit et le réel ; contrairement aux deux autres aspects précédemment cités.

Ces aspects peuvent être illustrés par la figure suivante qui représente le système des ressources humaines dans et hors l'organisation :

Figure 15. Système des ressources humaines dans et hors l'organisation



CONCLUSION

L'objet de cette section était de vérifier si nos investigations de terrain nous permettaient d'observer des tendances intéressantes relativement à des questions propres au contenu, au positionnement et à la structuration de la fonction ressources humaines dans la sphère organisationnelle. Nous pensions effectivement en mettant au point ce modèle d'analyse que des constats positifs allaient émerger.

Nos conclusions nous autorisent à affirmer qu'un lien évident et fort existe entre ces trois déterminants, et de surcroît elles montrent que pris indépendamment les uns des autres, des évolutions notables dans ces domaines sont effectives.

- en ce qui concerne le contenu de la fonction, on peut relever une modification des tâches et missions, un enrichissement du rôle de la fonction, ainsi qu'une évolution des problématiques d'action ;
- en ce qui concerne sa structuration, on peut noter des évolutions en termes d'agencement interne, de développement des réseaux partenariaux (avec un recours plus massif à l'externalisation), mais aussi une décentralisation et une déhiérarchisation certaine de cette entité organisationnelle ;
- en ce qui concerne son positionnement, apparaissent des modifications au niveau du positionnement de la FRH dans la structure, dans le processus décisionnel et par rapport à la stratégie de l'entreprise.

SECTION 3. RICHESSE ET APORIE DE LA RECHERCHE

A l'instar de toute recherche scientifique, les résultants émanant de nos investigations de terrain doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologiques effectués.

L'objet de ce chapitre est de faire le point sur les richesses et apories de notre recherche, car il n'est pas envisageable de clore un tel travail sans faire apparaître les apports autant que les failles afférentes.

3.1. Apports de la recherche

3.1.1. Apports théoriques

Le travail de recherche présenté dans le cadre de ce doctorat relate des résultats recueillis sur le terrain et mis en parallèle de bases théoriques pertinentes pour comprendre le phénomène étudié. D'ailleurs, les sections précédentes ont été consacrées à la discussion de ces résultats et font apparaître un certain nombre d'interprétations intéressantes au regard du sujet étudié.

Cependant mettre en exergue les apports d'une recherche reste un exercice délicat dans le sens où le chercheur perçoit les failles éventuelles de son travail autant que ses forces, mais il n'en demeure pas moins que le lecteur reste le plus à même de les évaluer relativement à ses critères, intérêts, compétences et motivations qui lui sont propres.

Pour nous aider à relater le mieux possible les apports de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur le travail de Igalens et Roussel (1998)³⁶⁵ qui proposent une trame représentant un ensemble d'objectifs qu'une recherche en GRH est susceptible de poursuivre.

Enrichissement des résultats de recherches antérieures

Notre recherche contribue à la compréhension du changement organisationnel et fonctionnel inhérent à l'introduction des NTIC dans l'entreprise.

³⁶⁵ Igalens J., Roussel P. (1990), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica, Pp.22-26.

Avant de parvenir à tirer des conclusions relatives à l'impact des NTIC sur l'organisation, il nous a fallu appréhender le changement organisationnel, d'en comprendre les différentes facettes tout autant que les différents facteurs impactant.

Ainsi donc il a été nécessaire de repérer les imbrications entre ces différents éléments. En ce sens, nous dépassons les cadres des recherches entreprises par Chambrier dont les recherches sont principalement axées sur l'imbrication entre GRH et NFO, nous dépassons également les différents travaux des théoriciens de la contingence.

Par ailleurs, la singularité de notre recherche se situe dans sa particularité en termes de choix de critères prépondérants dans la vision que l'on a de la structure organisationnelle, de ses mouvements et des facteurs qui l'influence. Effectivement, une place particulière est accordée aux acteurs organisationnels, mais également au contexte d'action.

En fait, notre travail a consisté à étudier un phénomène spécifique en tentant de le comprendre et de l'expliquer relativement à des aspects que d'autres chercheurs avaient utilisés de manière isolée. C'est en ce sens que notre recherche se distingue des précédentes et qu'elle peut prétendre à une avancée dans la recherche scientifique concernant ce domaine. Nous avons positionné notre problématique relativement à la lecture des travaux intégrant des dimensions sur lesquelles nous souhaitions avoir des réponses en nous rendant sur le terrain, et nécessairement, nous avons, s'il est possible de le décrire ainsi, fait un « mélange » de ces différentes dimensions de manière à obtenir un cadre d'analyse singulier autorisant un rapprochement de ces différents travaux.

Utilisation d'une théorisation multiple

De ce qui vient d'être précisé découle la nécessité du recours à une théorisation multiple autorisant la prise en compte de diverses approches pour la connaissance du phénomène étudié.

Ainsi un cadre d'analyse triptyque incluant des approches constructiviste, contextualiste et systémique a été établi, puis il a été enrichi avec la volonté d'utiliser d'autres bases théoriques, ne serait-ce que de manière parcellaire, pour parvenir à une compréhension plus fine. Nous sommes conscients que les théories ayant été sollicitées, ne l'ont été dans certains que partiellement et superficiellement parfois, mais, il est important de souligner que notre logique exige un recours à une théorisation multiple, car nous n'envisageons pas l'étude d'un phénomène aussi complexe que celui qui sous-tend cette recherche, par une lecture linéaire, simpliste ou simplificatrice.

Création d'instruments théoriques et méthodologiques singuliers

La mesure des phénomènes étudiés résultant d'une recherche scientifique est essentielle à la fois pour le chercheur et le gestionnaire. Ceci fait de la création d'instruments, un objectif très important de la recherche en gestion et plus spécifiquement en GRH. A ce propos, notre travail comporte des éléments qui concourent à l'atteinte de cet objectif.

La revue de la littérature dans un premier temps, puis notre présence sur le terrain dans un second temps, nous ont permis de dresser diverses typologies permettant aux lecteurs de se positionner relativement au contexte particulier dans lequel il se trouve. Ainsi, nous avons tenté de mettre au point plusieurs modèles de GRH permettant une large prise en compte des

attente des managers en la matière. Nous avons fait de même en ce qui concerne les différentes missions des membres de la FRH et leurs évolutions. Dans cette optique, nous avons également souhaité éclairer le gestionnaire sur différentes actions à mener pour conduire un changement organisationnel (même si cela ne reste que des prédictions).

Par la suite, d'un point de vue plus théorique, l'approche méthodologique de l'étude demeure inéluctablement singulière dans le sens où la principale source de collecte de données est basée sur la présence de stagiaires dans les entreprises. Ceci sous-entend, l'élaboration d'outils de collecte d'information précis et appropriés pour obtenir des résultats significatifs et exploitables (cette étape, nous a pris beaucoup de temps, et a nécessité de nombreux réaménagements), mais comprend également la construction d'outils de traitement et d'analyse des données (voir le chapitre consacré à l'approche du terrain).

3.1.2. Apports pratiques

Toute recherche en sciences de gestion implique impérativement, en termes de résultats, la formulations d'implications managériales. Une recherche, même si elle se doit d'apporter scientifiquement une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier, elle se doit, notamment en gestion, d'apporter des solutions managériales.

La mise en évidence des déterminants à la structuration des organisations, à leurs évolutions, et à l'implantation des NTIC dans l'entreprise participe pleinement à la résolution de problèmes concrets des managers. En cela, cette thèse atteint l'objectif initialement fixé, et ceci à plusieurs niveaux.

Une meilleure connaissance de la structuration des organisations

Dans de nombreuses entreprises, principalement celles dont la structure est importante, la connaissance qu'ont les membres de leur organisation transite par la formalisation d'un organigramme bien établi. Pourtant, tout n'est pas si simple, et notre travail permet d'avoir une vision éclairée sur la notion de forme organisationnelle, mais aussi autorise une meilleure compréhension des transformations structurelles des entreprises.

Ainsi, en reprenant les travaux de Mintzberg, Porter, Chandler, Miles et Snow, et autres chercheurs dont les problématiques de recherche intéressent notre sujet, nous avons pu présenter des schémas intéressants pour aider le lecteur dans la compréhension du phénomène de structuration et d'évolution organisationnelle, mais aussi fonctionnelle.

Un renouveau des pratiques managériales en GRH

En proposant un modèle de GRH prenant en considérations plusieurs dimensions telles que le positionnement, la structuration ou le contenu de la fonction, ainsi que les acteurs qui la composent nous avons souhaité dresser des référentiels constitutifs de la GRH de manière à fournir un cadre dans lequel puisse se positionner le manager. Dans la continuité de ses

propositions, nous avons fait un inventaire des évolutions recensées dans la fonction, en termes de rôles et de missions.

Nous avons par exemple fait apparaître que la DRH a de plus en plus tendance à avoir un rôle de stratège ou d'agent de changement, et que ses missions tendent à se diversifier et à s'enrichir. Pour autant, notre objectif ici, est de préciser ce que nous avons observé dans la réalité organisationnelle. L'analyse que nous en faisons ne constitue que des préconisations, par rapport auxquelles nous n'avons aucunement la volonté d'engendrer un effet de mode auprès des managers, ou de laisser croire qu'il n'y a qu'une seule façon de bien faire.

Nous refusons, toute conclusion catégorique. Ce qui ne signifie pas que nous n'avancions pas des constats clairs dans lesquels nous ne prenons position.

L'influence des NTIC dans les mouvements en cours

Un autre implication managériale de notre recherche tient au fait que, sans vouloir défendre la thèse d'un déterminisme technologique fort, l'étude de terrain a clairement fait apparaître que les NTIC jouent un rôle non négligeable dans les transformations organisationnelles et fonctionnelles observables dans les entreprises.

Il arrive que ces technologies provoquent le changement lorsque leur implantation nécessite un allègement de la structure ou une reformulation des rôles et place de chacun. Mais il est également possible d'observer que ces technologies puissent venir en soutien d'un changement déjà en cours dans l'organisation.

Par ailleurs, l'imbrication existant entre les dimensions organisationnelles et fonctionnelles font que bien souvent le changement de l'une de ces dimensions a des répercussions sur les autres. Ceci est d'autant plus évident avec l'introduction des NTIC.

C'est pour cela que, dans nos conclusions, nous préconisons la simultanéité des changements techniques organisationnels et sociaux.

La prise en compte de l'acteur et des facteurs sociologiques

D'une manière générale, la prise de décision dans les entreprises ignore l'influence des conséquences qu'elle peut avoir sur l'acteur en tant que personne ayant des attentes, des intérêts individuels, des affectivités, etc. Pourtant, on voit clairement que ces aspects individuels sont très importants dans la vie de l'entreprise, et dans son bon fonctionnement. Et ceci est d'autant plus confirmé que l'on se trouve dans une période de changement où une remise en cause des acquis est évidente.

Ce que nous voulons mettre en évidence est que les aspects sociologiques des acteurs organisationnels ne sont pas à ignorer. Au contraire, il devient de plus en plus crucial de les intégrer dans les processus de prise de décision, dans le sens où il est demandé aux acteurs organisationnels de plus en plus d'autonomie, de responsabilisation, de prise d'initiatives, etc. Et dans cette perspective, il n'est pas possible d'envisager une bonne marche de l'entreprise et une compatibilité entre les aspirations individuelles et les besoins de l'entreprise, sans prise en compte de certains facteurs déterminants comme ceux-ci.

3.2. Limites de la recherche

3.2.1. Limites théoriques

Superficialité et carence théorique

Les limites d'une recherche quel qu'en soit le domaine est à la fois pratique et théorique. Dans le sens où une thèse ne peut prétendre à traiter un sujet dans son intégralité. En GRH, on ne peut avoir qu'une vision parcellaire de la réalité organisationnelle dans le sens où toutes les entreprises sont singulières et qu'on ne peut faire apparaître des investigations de terrains que des tendances mais non généralisables à ce qui se passe concrètement sur le terrain.

Il n'en demeure pas moins, qu'ici apparaît un des objectifs de la recherche scientifique qui consiste dans le fait d'apporter une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier.

Notre recherche, sur l'impact des nouvelles technologies d'information et de communication sur les modèles organisationnels et les transformations de la fonction RH est venue en compléments de certains travaux déjà entreprise sur des sujets approchants, tout en restant originale de par son approche méthodologique, mais également par le recours à un cadre théorique basé sur des corpus différents que nous avons tenté de rendre complémentaires, car, dans notre logique, il est possible d'expliquer un phénomène en ayant recours à diverses théories. C'est d'ailleurs, la meilleure façon d'en avoir une vision plus claire. Pour autant, dans cette optique, il est toujours possible d'aller plus loin dans la recherche d'explications des faits par la théorie.

Ainsi donc, on peut clairement formuler deux reproches principaux à notre méthode :

- le premier tient au fait que nous sommes fondamentalement restés superficiels dans l'utilisation des bases théoriques sur lesquelles nous basons notre travail ;
- le second concerne l'absence du recours à certaines théories pour tenter d'expliquer, ne serait-ce que partiellement un point supplémentaire de notre sujet.

Par exemple, il aurait été possible d'utiliser la théorie de la richesse des médias qui nous aurait permis de faire apparaître certains aspects que nous avons laissés de côté³⁶⁶.

Cette théorie a été développée par Daft et Lengel (1984, 1986)³⁶⁷ qui définissent la capacité d'un média à faciliter le partage du sens et à transmettre de l'information. La richesse de chaque média est fondée sur quatre critères :

- le feedback : l'effet retour permet d'avoir un échange en temps réel ;
- la multiplicité des signes: les signes verbaux (intonation de la voix) et non verbaux (caractéristiques vestimentaires, postures physiques, communication kinesthésique) peuvent enrichir l'échange ;
- la variété du langage: les diversités des langages (scientifique, académique, littéraire, humoristique) valorisent l'échange ;

³⁶⁶ Pour illustrer notre propos, nous nous basons sur les travaux de Guilloux V., Gauzente C., Kalika M. (2000), « Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing », CREPA, *Cahier de recherche* n°56.

³⁶⁷ La théorie de la richesse des médias a été validée par des auteurs comme Rice and Shook (1988), Daft, Lengel, Trevino (1987).

- la personnalisation: les médias riches permettent de transcrire les émotions, les sentiments.

Les médias peuvent être présentés sur un continuum de faible à forte richesse: document non personnalisé, document adressé, téléphone, entretien en face-à-face. Par exemple, on peut penser que le mail est considéré comme un média pauvre relativement aux caractéristiques suivantes: mode asynchrone, signaux verbaux et non verbaux faibles, utilisation du langage écrit, etc.

Sur un plan pratique, l'analyse de la richesse du média peut s'appuyer sur deux considérations. Premièrement, l'analyse de contenu classique permet de calculer des indicateurs de richesse de vocabulaire. On peut poser l'hypothèse qu'un vocabulaire riche témoigne de la richesse du média. Le courrier électronique étant traditionnellement considéré comme un média pauvre, on peut s'attendre à un vocabulaire restreint renvoyant à des tâches routinières.

Deuxièmement, la richesse du média peut être évaluée en termes de variété des objets et des types de communication. Le recours à la méta-communication peut être considéré comme un indicateur de richesse du média. Ce concept de méta-communication a été développé par Watzalvick, Beavin et Jackson (1972)³⁶⁸, dans le but de distinguer deux phénomènes en matière de communication: la communication d'information, de contenu, correspondant à l'aspect «indice», et la communication portant sur comment l'interlocuteur doit comprendre l'information communiquée.

Ainsi lorsque nous avons tenté de comprendre les implications que pouvaient avoir des technologies spécifiques dans les entreprises, une telle base théorique nous aurait permis de comprendre et de percevoir des phénomènes plus en profondeur dans le domaine de la communication.

Pour autant, cette théorie, comme la majeure partie des théories à des défenseurs, mais aussi des opposants qui remettent en cause ses fondements

Par exemple, Markus (1994)³⁶⁹ montre que le concept de la richesse d'un média est peu intéressant, car il défend l'idée selon laquelle la perception d'un média par un manager est contingente; et en déduit qu'il convient de s'attacher davantage au contexte qu'au média lui-même.

Fulk et alii (1990)³⁷⁰ émettent également leurs critiques relativement à la théorie de la richesse des médias et au fait que le média a des propriétés fixes. Peu importe la perception stéréotypée des médias; ce qui compte, c'est le sérieux dans l'utilisation d'un média. La richesse de communication d'un média est alors fondée sur le comportement social et la disponibilité allouée dans l'utilisation du média.

Il en découle que la théorie de la richesse de média ne peut expliquer à elle seule l'utilisation d'un média.

Ce qui nous conforte dans l'idée d'un besoin, voire même d'une nécessité, d'une théorisation multiple pour appréhender correctement un phénomène. Et le croisement de diverses bases

³⁶⁸ Watzalvick P., Beavin J.H., Jackson D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.

³⁶⁹ Markus M.L. (1994), « Electronic mail as the medium of managerial choice », *Organization Science*, 5, Pp.502-527.

³⁷⁰ Fulk J., Schmitz J., Steinfield C. (1990), « A social influence model of technology use », in Fulk J. et Steinfield C. éditions, *Organizations and communication technology*, Newbury, Sage, Pp.117-141.

théoriques est toujours un support intéressant à la compréhension des phénomènes organisationnels.

Cela met d'autant plus en évidence qu'il aurait été possible de baser ce travail de recherche sur d'autres bases que celles que nous avons privilégiées, mais cela montre également, que quel que soit le choix du corpus théorique emprunté, il est toujours possible d'émettre des réserves et critiques.

De même, que dans le cadre de notre travail, il est possible de nous reprocher de ne pas nous être cloisonnés à un domaine scientifique, dans le sens où notre thème de recherche se trouve à l'interface de plusieurs champs scientifiques.

Diversité des champs disciplinaires

Une des difficultés rencontrées dans la thèse a été de vouloir mener de front des problématiques liées à la fois à la gestion, mais également à l'information et à la communication. Or, des lacunes sont apparues lorsque nous avons voulu traiter des aspects techniques des NTIC. Effectivement cette thèse se veut résolument gestionnaire et le parcours universitaire effectué ne permettait pas une connaissance suffisamment vaste du domaine d'investigation. Aussi a-t-il été nécessaire de recourir à une revue de la littérature importante pour pouvoir appréhender les aspects techniques de manière convenable.

Malgré cet effort, des omissions peuvent être à déplorer. Par exemple, les spécialistes des sciences de l'information et de la communication peuvent nous reprocher une certaine légèreté à la fois dans la connaissance des techniques et technologies, mais également dans les détails et étapes de leur mise en œuvre. Parallèlement à cela, les gestionnaires émettront certainement des réserves quant à la clarté des explications fournies notamment en ce qui concerne l'implantation de technologies spécifiques dans les entreprises, ou encore le détail des technologies que nous avons privilégiées, car l'utilisation d'un langage spécifique et quelque peu rébarbatif peut rendre obscure la compréhension du phénomène en gestion.

Pourtant, notre volonté était de « réconcilier » le côté gestionnaire avec le côté « technique » des NTIC, et par là même de permettre à un même lecteur d'avoir une vision pertinente de ces différents aspects. Ceci, notamment dans la perspective où il est de plus en plus fréquemment exigé de la part des managers et même des acteurs organisationnels dans leur ensemble d'être polyvalents et d'avoir une double compétence (techniquement et fonctionnellement).

Par ailleurs, en nous situant dans une perspective gestionnaire, il convient de préciser que cette recherche est avant tout une recherche en GRH. Le point de départ de la recherche est d'analyser concrètement les mouvements organisationnels en cours, avec un zoom sur la fonction RH. Ce qui rend difficile l'évidence de notre positionnement disciplinaire est la nécessité du passage par les sciences de l'information et de la communication. De même que le passage par la sociologie ou la psychologie (puisque nous accordons une place prépondérante à l'acteur dans l'organisation) peut rendre floue cette distinction.

Pour autant, notre positionnement est très clair : il s'agit d'une thèse en gestion des ressources humaines ayant nécessité des détours par d'autres champs disciplinaires. Et elle a pour objectif principal d'éclairer les membres de la FRH, et d'une manière plus générale les managers, sur le devenir de cette fonction dans l'entreprise, sous l'angle notamment de l'implantation massive des NTIC dans les services fonctionnels.

3.2.2. Limites pratiques

Manque de vérifiabilité de l'impact des NTIC.

Un des aspects majeurs de ce que nous avons voulu observer dans cette étude est l'analyse de l'impact des NTIC sur les configurations organisationnelles des entreprises conjointement au développement des NTIC.

Il est clairement identifié que les entreprises sont face à des transformations profondes en cours, mais il est difficilement vérifiable que ces transformations soient le fait du développement massif de ces technologies.

Ce dont on est sûr, c'est qu'elles modifient indéniablement les modes de coordination, et les modes de gestion, et qu'elles engendrent des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), mais sur des aspects beaucoup plus structurants, il n'est pas évident de vérifier qu'elles aient un tel poids de transformation.

Une des pistes de réflexion prochaine dont cette recherche constitue une base fondamentale sera de mettre au point une évolution comparée avec et sans les NTIC, de manière à identifier de manière plus satisfaisante le véritable rôle des NTIC dans l'entreprise.

La recherche menée ici était nécessaire pour bien comprendre le fonctionnement des organisations, des sous-systèmes de gestion qui la composent, et l'identification des éléments influençant ses modes de structuration parmi lesquels les nouvelles technologies.

Problématique de généralisation des résultats

Une des principales limites de notre recherche concerne le fait que nous présentons des résultats pouvant être envisagés comme des généralisations, alors que ce n'est pas le cas. Tout d'abord l'échantillon sur lequel se basent nos conclusions n'est pas suffisamment vaste et représentatif pour prétendre à cette généralisation.

C'est pour cette raison qu'il peut être difficile pour le lecteur manager de se positionner relativement aux constats généraux que nous tirons de nos enquêtes et des propositions que nous émettons dans le cadre de ce dépouillement.

Pourtant, l'objectif est bien de fournir aux managers un support leur permettant de se positionner par rapport à leur contexte spécifique, mais peut être auront-ils du mal à le faire.

Nous avons tenté tout au long de la recherche d'avancer progressivement pour permettre aux managers de suivre notre logique de compréhension et de perception de la réalité organisationnelle. Mais il y a forcément des biais qui se glissent dans un travail d'une telle ampleur, si bien que les « *hommes de terrain* » trouveront peut être que notre vision est bien éloignée des faits.

Décalage entre les attentes des gestionnaires et la production scientifique

Le changement est certainement une des variables qui ne changent pas dans la vie des entreprises. A plus ou moins grande échelle, le changement est toujours présent à un niveau ou à un autre et en rapport avec différents facteurs.

Notre recherche s'inscrit par conséquent parfaitement avec les problématiques des managers qui se trouvent forcément confrontés à ce phénomène.

Pourtant, une remarque qu'il est impératif de mettre en exergue, même si elle n'est pas directement et spécifiquement liée à notre recherche, dans le sens où elle concerne la majorité des recherches en sciences sociales, est le fait qu'il puisse exister un certain décalage entre les attentes des managers sensibles à l'apport de solutions claires et rapides dans leur mise en œuvre, et les travaux des chercheurs qui restent parfois nuancés, moins catégoriques, puisqu'ils proposent davantage des recommandations et pistes de réflexion par rapport à un domaine précis, mais non des réponses universelles aux problématiques de terrain.

Une étude strictement qualitative

D'autre part, le fait que notre recherche soit qualitative fournisse des explications intéressantes et compréhensibles par les managers, mais d'un autre côté, il est clair que la prise de décision est fortement influencée par les « chiffres ». Dans ce sens, on aurait pu fournir davantage de données chiffrées pour contenter ceux-ci, et peut être même pour offrir une meilleure lisibilité de l'objet étudié.

Cependant, ceci se justifie par le fait que toute recherche scientifique consiste à faire des choix, et qu'en la matière la nôtre a été de mener une recherche qualitative, correspondant davantage à nos convictions et à nos perceptions de l'analyse que nous souhaitons mener. De même, la priorité accordée à certains facteurs explicatifs (par exemple en termes de facteurs psycho et sociologiques), imposait en partie cette logique de traitement des données.

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies à chaque fin de section, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers de nouvelles ouvertures tant par rapport à des objectifs personnels, que pour des chercheurs s'intéressant à des thèmes similaires.

Ainsi, une clarification relative aux changements organisationnels en cours sera présentée, de même qu'une précision sera détaillée sur les évolutions actuelles de la GRH, en prenant évidemment en considération l'importance des acteurs organisationnels, et l'impact des NTIC dans les mouvements observables.

Les changements organisationnels observables sur le terrain

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisations et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des NTIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changements dans les rôles, les métiers, les structures, les rapports avec l'environnement, etc.

Ainsi se font jour de nouvelles formes d'organisation qui n'étaient jusque là pas perceptibles ou vraiment marginales. Ce phénomène a aujourd'hui tendance à se « démocratiser » et à se généraliser avec l'aide des nouvelles technologies qui œuvrent dans le sens de ces réaménagements, dans la mesure où elles incitent à repenser les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets. Cette transversalité permettant davantage de flexibilité, d'autonomie, qui autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs.

En préservant la flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans le processus décisionnel.

D'un autre côté, les organisations se transforment également dans l'optique d'une évolution de leurs frontières qui deviennent plus floues et se déforment. Ce phénomène est comme le précédent favorisé par l'implantation de technologies nouvelles qui autorisent de nouveaux agencements tant en interne qu'en externe, et permettent à des personnes travaillant sur des projets communs d'échanger tout en s'affranchissant de toutes contraintes de temps et d'espace, ce qui tend à rendre plus indistinctes les frontières, auparavant très claires, des organisations.

Ceci ne signifie pas pour autant que l'on soit face à un phénomène de transformation révolutionnaire des structures organisationnelles. Il est préférable de noter qu'il y a coapparition de formes organisationnelles déjà observées dans l'histoire des entreprises et hybridation des structures et modèles organisationnels; les formes se mélangent et constituent des assemblages hétérogènes en relation avec différents contextes ou environnements.

L'ensemble de ces bouleversements organisationnels touche l'ensemble des acteurs de la structure, mais aussi et surtout les systèmes de gestion qui la composent. Et à ce niveau, la GRH connaît de nombreuses transformations liées (en totalité ou partiellement) à ce phénomène.

Les grandes tendances d'évolution de la gestion des ressources humaines

La GRH se trouve au confluent de deux tendances :

- elle peut être considérée de manière instrumentale ; c'est-à-dire comme un ensemble de moyens perçus pour répondre aux objectifs d'une organisation ;
- elle peut aussi se concevoir comme une construction de l'entreprise, créée par les acteurs et leurs interactions.

Ces deux tendances, font que bien souvent, il y a décalage entre ce qui est souhaité et ce qui est réalisé concrètement.

Par ailleurs, un aspect fondamental à prendre en considération est que la GRH est particulière à chaque entreprise, car elle dépend des contextes économiques, techniques et sociaux dont elle fait elle-même partie, et d'autre part, elle est aussi le produit des décisions organisationnelles (choix politiques, culturels...).

La structuration et le contenu de la fonction sont le résultat d'une interaction entre :

- les acteurs organisationnels (marge de manœuvre et de liberté, rapports de pouvoir, intérêts et stratégies individuelles...) ;
- le contexte de l'organisation (soumis à des contraintes économiques, sociales, juridiques, technologiques...) ;
- les problématiques (qui sont le fruit des représentations construites socialement à partir des contraintes et opportunités perçues) ;
- les systèmes de gestion (qui constituent l'organisation dans son ensemble et interagissent avec la GRH).

Au niveau de cette structuration, se pose le dilemme entre centralisation et décentralisation de la fonction. Sur cet axe, beaucoup s'accordent à dire que la tendance est davantage du côté de la décentralisation, mais cela n'est pas toujours si évident dans les faits, même si les deux tendances que l'on observe le plus fréquemment revêtent deux formes principales :

- au niveau de la DRH, il s'agit de décentraliser les décisions, tant vers les « DRH locaux » que les responsables opérationnels (directeur d'établissement, encadrement supérieur, encadrement intermédiaire...). Il reste qu'en période de crise, certains responsables préfèrent centraliser à nouveau une ou plusieurs activités ;
- la décentralisation peut aussi s'effectuer par l'accomplissement de certaines tâches par des cabinets extérieurs ; ce qui se développe fortement depuis le début des années 90, et non plus seulement pour des activités telles que la paie ou le recrutement (même si le mouvement concerna principalement ces variables clés).

En termes de contenu, on observe aussi des bouleversements, même si le discours des dirigeants ne correspond pas toujours à la réalité vécue par les salariés. Ainsi, il est de plus en plus admis et accepté que l'individu en entreprise n'est pas un simple agent, mais qu'il est aussi un acteur qui réagit, participe, prend des initiatives, etc.

Dans cette logique, on est en présence d'une forte prise de conscience sur le fait que l'efficacité de l'entreprise nécessite l'investissement du plus grand nombre de salariés. Ce qui ne permet pas à l'organisation de fonder sa politique uniquement sur les règles et règlements et sur les procédures imposées. Les outils et les pratiques s'individualisent (notamment avec l'appui des NTIC) et une part d'autonomie plus importante est accordée à l'accomplissement du travail. Mais il ne faut pas se leurrer, l'intérêt pour l'individu s'accompagne souvent d'une rationalité économique.

Ceci fait apparaître clairement qu'une forme de GRH émerge : une GRH qui tente d'allier les exigences des réalités économiques et les enjeux du développement des individus. Elle peut paraître dans certains cas indécise, mais, c'est plutôt qu'elle est en cours d'émergence et encore parfois instable par certains aspects. Il s'agit en fait d'un mélange de souplesse et de fermeté, d'autonomie et de contrôle, de centralisation et de déhiérarchisation, etc.

Mais le construit de cette GRH dépend en large partie des acteurs qui la composent ; acteurs multiples et dont les objectifs peuvent être variables, c'est-à-dire qu'ils sous-entendent une pluralité des logiques d'action.

Bien sûr le pilotage interne a pour mission de construire un potentiel coopératif, mais il doit aussi respecter les diversités, divergences et conflictualités internes. Celles-ci ont un caractère irréductible qu'il serait illusoire de nier, et elles constituent en même temps un réservoir énergétique et un potentiel de changement.

L'idée de pilotage interne revient à considérer que la GRH est prise en charge par des acteurs plutôt coopératifs (et partiellement conflictuels), dont les actions et décisions conjointes produisent les orientations politiques et pratiques opérationnelles. Plus de groupe d'acteurs est complexe et synergique, plus la GRH a d'impacts organisationnels.

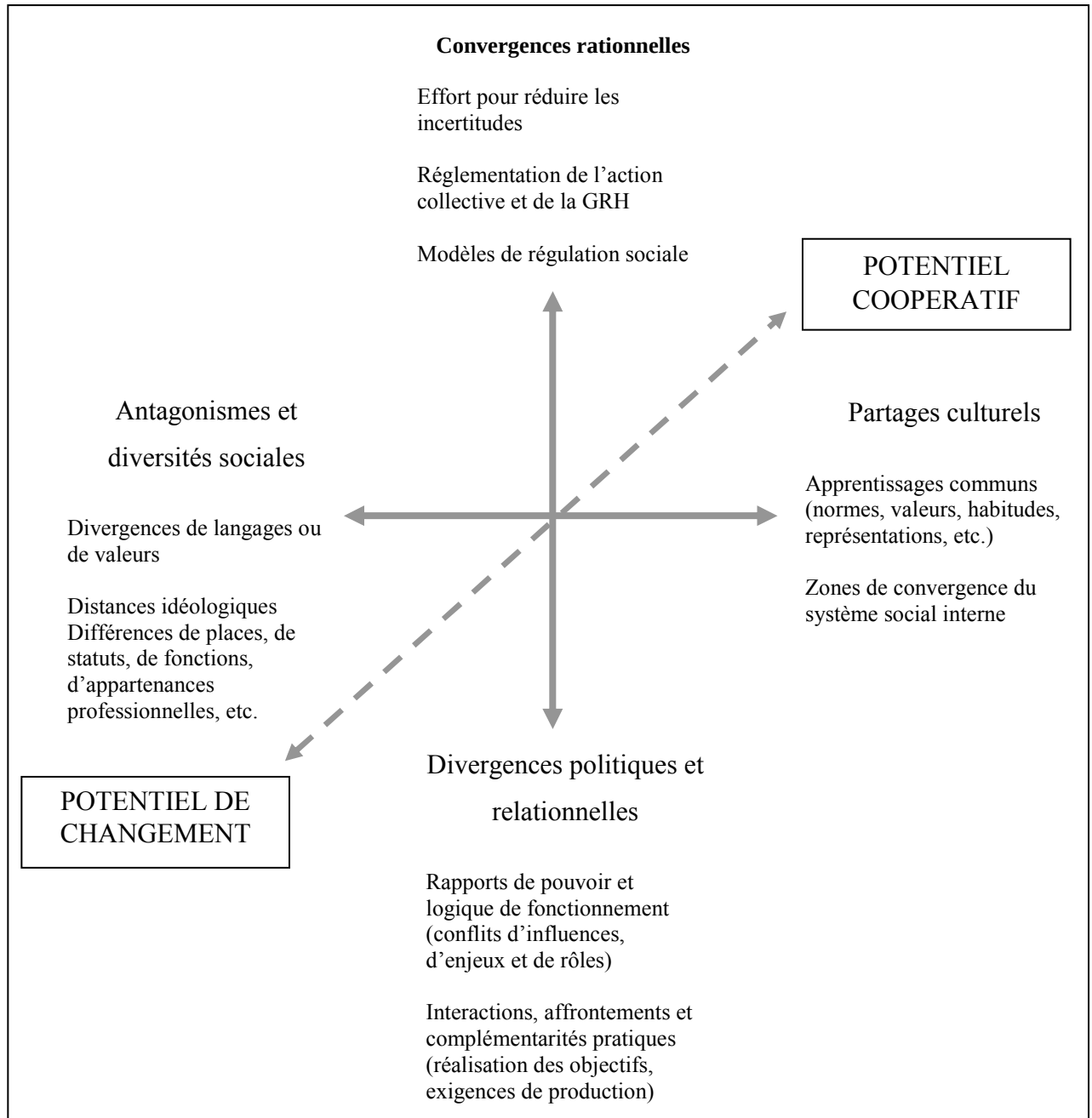
A ce niveau l'implantation des NTIC joue un rôle fort, dans le sens où elle doit intégrer l'ensemble des acteurs concernés, mais elle doit aussi tenir compte de l'hétérogénéité relative des enjeux et des constituants de la GRH. Par exemple, les stratégies sont à la fois instrumentales (dérivées de la politique générale de l'entreprise), symbiotiques (construites en même temps que l'organisation) et autonomes (propres aux acteurs de la GRH, en fonction d'enjeux et de points de vue spécifiques).

La construction d'un système d'information, via l'introduction de nouvelles technologies est par conséquent une tâche délicate à mener avec précaution et prise en compte effective de ces différents aspects.

Relativement à ce qui vient d'être précisé, on peut insister sur l'importance de l'existence de convergences et divergences entre les différents acteurs de la fonction RH, qui vont être

déterminantes dans la construction, le contenu et le positionnement de celle-ci dans la structure organisationnelle.

Figure 1. Convergences et divergences entre les différents acteurs de la fonction RH



Ceci met tout à fait en évidence l'importance prendre en considération les jeux des acteurs dans le processus de prise de décision des organisations, et principalement, ici, en ce qui concernent les acteurs de la GRH.

A côté de cela, il ne faut pas oublier que certains facteurs influencent fortement l'agencement interne des organisations, des fonctions qui la composent, tout autant que le contenu des missions qu'elles ont à prendre en charge. Les NTIC, ont un pouvoir structurant très fort. Et la recherche présentée ici le fait clairement apparaître.

L'incidence des nouvelles technologies d'information et de communication sur les mouvements en cours

Au fur et à mesure que les organisations commencent à modifier leur façon de travailler et que les changements rendus possibles par les NTIC commencent à opérer, il est possible que se produisent d'importants changements au niveau de la conception des rôles et des postes de travail.

On sait bien que ces NTIC, principalement les technologies collaboratives, vont transformer le travail et le contenu des métiers et des missions afférentes. On sait également que cette reconfiguration aura des conséquences durables sur la répartition du personnel (quel que soit leur niveau dans la hiérarchie) entre les métiers et sur les compétences que l'on souhaite voir apporter par les salariés.

Cependant, même si des influences notables sont observées en matière de changements organisationnel et fonctionnel suite à l'implantation de NTIC, il ne faut pas s'y méprendre et penser qu'il existe un impact unique que l'on puisse déduire de la nature des technologies elles-mêmes.

Ceci, parce que les NTIC interagissent avec d'autres éléments de l'environnement (d'autres facteurs de contingence), notamment la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines. En ce sens, ce sont les politiques de ressources humaines qui doivent être reconsidérées, notamment les programmes de formations et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel de soutien lors de la mise en place des NTIC. Ces politiques RH peuvent être considérées comme des outils facilitant l'intégration entre le changement de l'organisation et l'implantation des NTIC. D'où le rôle émergent de la FRH dans ce domaine. Rôle qui devient même déterminant dans le sens où les NTIC ne renvoient pas uniquement aux équipements et aux logiciels, mais plutôt à un système complexe combinant des individus, des équipements, des techniques, des ensembles de savoirs, savoir-faire, ainsi que des représentations concernant l'utilisation de la valeur de ces technologies. Dans la même perspective, les NTIC sont souvent pressenties comme pouvant servir de solution aux problèmes de coopération et de collaboration entre les individus et entre les entités. On observe par exemple que les NTIC ont la capacité de réduire le degré de médiation et d'accroître le degré de collaboration entre les unités organisationnelles, accordant par là même un rôle moteur à la FRH.

Toutes ces tendances observées dans la réalité organisationnelle, doivent interpellier les chercheurs sur les potentialités de recherche pouvant être envisagées dans des axes comme celui qui fonde notre problématique. Il s'agit d'un sujet d'envergure. Car partant de considérations organisationnelles et de constats plus spécifiques à la fonction ressources humaines, nos investigations ont fait apparaître que de multiples facteurs peuvent influencer les configurations, dé-configurations et re-configurations des entreprises, même si dans le cas présent, le facteur technologique a été privilégié. Cependant des études de ce type, mises en interrelation contribuent forcément à une meilleure connaissance du phénomène organisationnel et de ses transformations. C'est pour cela qu'il faut oser aller plus loin dans

les questionnements, mais aussi dans les présences sur les entreprises, car il n'y a que par ce moyen (par exemple recherche-action) que l'on parviendra le mieux à appréhender les différentes facettes de ce vaste domaine.

Ces tendances doivent également intéresser les praticiens, dans le sens où cette thèse montre la complexité d'un tel chantier. Elles devraient leur permettre de comprendre que le changement ne peut pas être envisagé indépendamment de toutes contraintes (internes et externes), que la décision ne peut être unilatérale, et enfin que plus le nombre d'acteurs mobilisé sera important, moins les transformations s'avèreront périlleuses. Enfin, un aspect qui n'est pas à négliger est qu'il est plus judicieux de considérer le passage d'un mode d'organisation à un autre en menant de front changements organisationnel, social et technologique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abraham J. (1998), « Une GRH partagée dans une relation triangulaire : le cas du travail temporaire », *Cahier de recherche de l'IGT UPRES - IAE de Tours*.

Actes du colloque de la 17^e Université d'été de l'Audit social (1999), «Audit social dans un contexte de changement», *IAS – ESSEC*, 26 et 27 août.

Akoka J., Chokon M., Comin-Wattiau I. (2000), « Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration des processus », *Actes du 5^{ème} Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.

Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec.

Albert E. (1995), « La psychologie de l'action », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, Pp.15-18.

Alchian A.A. (1950), « Uncertainty, evolution and economic theory », *Journal of Political Economy*, n°58.

Alin F., Lafont D., Macary J.F.(1998), *Le projet Intranet. De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions*, Paris, Eyrolles.

Alsène E. (1990), « Les impacts des technologies de l'information sur l'organisation », *Sociologie du travail*, n°3/90, Pp.321-337.

Alter N. (1990), *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Alter N. (1995), « Peut-on programmer l'innovation? », *Revue Française de Gestion*, n°103, mars-avril-mai, Pp.78-86.

Amabile S., Gadille M., Meissonnier R. (2000), « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME internautes », *Système d'Information Management*, n°1, Vol.5, Pp.41-60.

Amhert C.H., Su Z. (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°23, septembre-octobre, Pp.14-26.

Autissier D. (1997), « Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation », *Thèse de doctorat*, Université Paris I.

Autissier D., Wacheux F. (2000), « Retours d'expérience d'actions de changement dans les entreprises », in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement des entreprises*. Sous la direction de Autissier D. et Wacheux F., Institut de recherche en gestion, Université Paris XII, Paris, L'Harmattan, Pp.27-44.

Bachelet C., Caron M.L. (1999), « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire » *Congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre.

Bachelet C., Caron-Fasan M.L. (2000), « Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation? Une approche exploratoire », *Actes du 5^{ème} Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.

Barette J., Berard J. (2000), « Gestion de la performance: la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines », *Gestion*, Vol.25, n°1, Printemps, Pp.33-39.

Barley S.R. (1986), « Technology as an occasion of structuring : Evidence from observations of CT scanner and the social order of radiology departments », *Administrative Sciences Quaterly*, Vol.31.

Barraud J., Kittel F., Moule M. (2000), *La fonction ressources humaines*, Paris, Dunod.

Barthelemy J. (2000), « Le métier au cœur de l'externalisation », *L'Expansion Management Review*, n°96, mars, Pp.91-98.

- Barthelemy J. « L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction et par les ressources », *Gestion* 2000, novembre – décembre, Pp. 91-107.
- Batreau P. (1999), « L'intranet impose des choix de management », *La gazette*, avril.
- Baudry B. (1991), « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », présentation du 9 avril 1991 à l'Université de Metz, cité par Chevallier C. dans un *Cahier de recherche du CREFIGE*.
- Baumard P. (1996), *Les organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Masson.
- Baumard P. (1997), « Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », *Colloque* du 23/10/97.
- Beaucourt C. (1996), « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion* n°107, janvier – février, Pp.121-131.
- Belanger L., Benabou C., Bergeron J.L., Foucher R et Petit A. (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*, Bourcherville, Gaëtan Morin, P.5.
- Bennet J.W., Hedlung S.B., Kocourek P.F., et Persteiner T.E. (2001), « Organisation et stratégie : le paradoxe de l'alignement », *L'Expansion Management Review*, n°100, mars, Pp.6-14.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations*, Paris, Points Seuil.
- Besseyre des Horts C.H. (1987), "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, n°65-66, novembre – décembre, Pp.149-155.
- Besson P. (1999), « Les ERP à l'épreuve des organisations », *Système d'Information Management*, n°4, Vol.4, Pp.21-52.
- Beuscart F. (1999), « La conversion forcée des patrons à la création de valeur », *L'Usine Nouvelle*, Hors Série, Septembre.
- Biette F. (1999), « Les évolutions des SIRH », *Personnel*, n°400, juin, Pp.62-65.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck Université.
- Bonnet M., Zardet V. (1999), « Arbitrage entre autonomie et contrôle. Cas de l'expérimentation de la méthode de délégation concertée », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°33, septembre-octobre, Pp.160-172.
- Bouchez J.P. (1997), « La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes entreprises en France (1945-1970) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°21-22, juin-juillet-août, Pp.19-44.
- Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.
- Bourgeois M. et Paulhan I. (1995), *Stress et coping, les stratégies d'ajustement à l'adversité*, Paris, PUF.
- Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, Pp.69-140.
- Brechet J.P. (1994), «Quelques éléments de réflexion à propos des sciences de gestion», *Cahiers du CEREGE*, n°130.
- Bret C., Champeaux J. (2000), *La Cyber Entreprise*, Paris, Dunod.
- Brilman J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris, Editions d'Organisation.

- Broderick R., Boudreau J.W. (1992), « Human Resource information technology and the competitive edge » *Academy of Management Executive*, may.
- Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A. et Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De Boeck Université.
- Brunet S. et Gardin H. (1995), *Pratiques du reengineering "Redessine-moi l'entreprise"*, Paris, ESF.
- Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Caby L., Abecassis C. (1997), Dossier : « les coûts de transaction. Etat de la théorie », *Réseaux*, n°84, CNET.
- Calvez V., Joly A. (1999), « Nouvelles formes d'organisation: nouvelles formes de contrôle ou nouvelles voies pour une autonomie retrouvée? », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.263-282.
- Capul J.Y. (2000), «Les enjeux économiques de la démarche "d'ingénierie concourante" », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, Pp.28-42.
- Castagnos J.C. (1998), « Cohérence organisationnelle et quête de productivité », (en collaboration avec M Le Berre), in *L'expérience de la République slovaque et des autres pays d'Europe centrale dans la transition vers une économie de marché*, Editions Ekonom, Bratislava, Pp 79-88.
- Cézard M., Dussert F., Gollac M. (1992), « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et emploi*, n°54/4, Pp.4-19.
- Cézard M., Dussert F., Gollac M. (1992), « Travail : des conditions mal supportées », *Travail et emploi*, n°51/1, Pp.112-115.
- Chambrier L. (1997), « Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, 4 et 5 septembre, Montréal, Pp.149-162.
- Chambrier L. (1996), « Modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence. Recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH », *Document de recherche*, LAGON, Nantes.
- Chambrier L. (1997), « Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations: crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH? », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montréal, 04-05 septembre, Pp.
- Champy J. (1995), *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Chanlat J.F. *L'individu dans l'organisation*, Presses Universitaires de Laval, Editions Eska.
- Chapelet B., Deglaine J., Dimitriadis S., Matmati M. (2000), « Impacts du commerce électronique sur les processus de l'entreprise », *Actes du 4^{ème} colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.107-122.
- Chatelain Y., Grange T., Roche L. (1999), « L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le travail en groupe », *Les cahiers du management technologique*, Vol.9, n°3, septembre-décembre, Pp.9-18.
- Chevalier-Kuzla C. (1998), « La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, Pp.81-96.
- Child J.C. (1972), « Organization Structure, Environment and Performance, The Role of Strategic Choice », *Sociology*, 6, January, Pp.1-22.
- Chomienne H. (1999), « La recomposition des zones de contrôle et d'autonomie induite par l'informatisation d'activités: une facette clandestine de la modernisation d'organisations administratives publiques », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.67-81.

- Coat F., Favier M., 1999, «Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF», *Systèmes d'Information et Management*, n°4, Vol.4, Pp.107-127.
- Cohendet P., Kern F., Mehmanpazir B., Munier F. (1999), « L'évolution des firmes globales vers des structures duales d'organisation : la gouvernance des processus d'apprentissage décentralisés », *Cahier du CESAG*, n°99 06 2/2, juin.
- Cohendet P., Llerena P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, Pp.72-79.
- Combe E. (1995), « Alliance, minimisation des coûts de transaction et des coûts bureaucratiques », Chapitre 1, *In Combe E. Alliance entre firmes et course technologique*, Paris, Economica.
- Commeiras N. (1997), « La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le DRH : une illustration dans l'industrie métallurgique », *Cahier de recherche LAREGO*.
- Comtet I. (1999), « L'usage d'un groupware asynchrone au sein d'une PME: le contrôle des tâches et l'autonomie des acteurs en question », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.109-120.
- Cordeiro Gomes J.A. (2001), «L'intégration par un projet de groupware : le cas de la Banque Centrale du Portugal», *Systèmes d'Information et Management*, n°1, Vol.6, mars, Pp.23-50.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, Références.
- Coriat B., Weinstein O. (1999), « Sur la théorie évolutionniste de la firme. Apports et apories », in Basle et alii., *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie. Théories et analyses empiriques*, Paris, L'Harmattan.
- Cornet A. (1996), « Le reengineering : une articulation complexe entre nouvelles technologies de l'information, structures et politiques de GRH », *Technologies de l'information et société*, Vol.8, n°3. Pp.275-299.
- Cornet A. (1995), « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 23-24 novembre, Pp.631-639.
- Cornet A. (1998), *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*. Thèse de Doctorat, Université de Liège.
- Cornet A., Dieu A.M., (2000), « Jeux et enjeux d'un reengineering dans un organisme de prêt social », *Annales des mines*, n°62, décembre, Pp.29-39.
- Cougard M.C. (1998), « Rôle des DRH dans la conduite du changement ? », *Personnel*, n°395, décembre, Pp.56-60.
- Coulon R. (1999), « Technologies de l'information et autonomie des agents: réflexions théoriques et application au groupware », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.335-346.
- Coulon R. (2000), « Technologies de l'information et autonomie des agents: réflexions théoriques et application au groupware », *Revue gestion 2000*, bimestriel 2, mars – avril, Pp.99-117.
- Courbon J.C. (1998), «Le groupware et les raisons de son importance », in Favier M. et alii., *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica.
- Craipeau S., Faguet-Picq B.(1997), «Le groupware: quelle gestion des ressources humaines? », *Actes du 8ème congrès de l'AGRH*, Montréal, 4-5 septembre.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.
- CSC Index (1994), *State of reengineering report, Executive summary*, North America and Europe, Cambridge, CSC Index Management Consultants.
- Daft R., Lengel R. (1986), «A proposed integration among organizational communication», in Jablin F., Putnam L., Roberts K., *Requirements, media richness : handbook of organizational communication*, Beverly Hills, Sage, Pp.420-443.

Daft R., Lengel R., Trevino L. (1987), «Perceived usefulness, perceived ease of use, media user acceptance and manager performance : implications for information technology», *MIS Quarterly*, september, Pp.355-366.

Davenport T.H., Nohria N. (1994), "Case management and the integration of labour", *Sloan Management Review*, Winter, Pp.11-23.

De Blasis J.P. (1992), « Les frontières structurelles de la GRH : l'intégration des nouvelles technologies dans le changement organisationnel », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille, Pp. 504-509.

De Coninck F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, Pp.162-168.

De Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

De Vaujany F.X. (2000), «Usage d'un intranet et processus de structuration de l'organisation», *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol. 5, juin, Pp.79-104.

De Vaujany F.X. (2000), « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation : proposition d'une grille de lecture structurationniste basée sur les facteurs-clés de succès », *Actes de la IX^{ème} conférence de l'AIMS*, Montpellier.

Defelix C. (1998), « L'éclatement comme processus dynamique: genèse et développement d'une fonction ressources humaines », *Actes du IX^{ème} Congrès de l'AGRH*, 19-20 novembre, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Pp.455-469.

Defelix C. (1999), « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines ». *Note de recherche ESA / CERAG*. Université Pierre Mendès France, Grenoble. Décembre.

Deffayet S., Léonard E., Rousseau A. (1999), « L'autonomisation des ressources humaines ou l'implication contrôlée », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.413-425.

Delavallée E. (2000), « Construire les démarches participatives de changement », *Personnel*, n°408, mars-avril, Pp.50-55.

Desq S., Fallery B., Reix R., Rodhain F. (2000), « Systèmes d'information : 1880-2000, le parcours d'un champ de recherche », *Actes des Journées des IAE*, Biarritz, Pp.227-251.

Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert.

Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, Janvier – février, Pp.86-108.

Detchessahar M. (1999), « Le "dire" et le "faire". Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.439-445.

Dionne-Proulx J., Carrière J.B., Beauchamp Y. (1999), « Gestion stratégique des nouvelles technologies et prévention d'accidents », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Pp.38-52.

Divanac'h P., Leray Y. (2001), « Structurer l'humain dans les dot.com », *L'Expansion Management Review*, n°100, mars, Pp.68-74.

Dondey X., Igalens J. (2000), « Réseaux et compétences en GRH », *Actes du 4^{ème} colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.137-146.

Dortier J.F. (2000), « L'approche systémique des organisations », in *Les organisations. Etat des savoirs*, sous la direction de Cabin P. Editions Sciences Humaines, Pp.101-105.

Dossier (1992) « L'information et la communication dans l'entreprise », *BRISES – INIST*, n°17.

Dossier (1993), « GRH : qui décide? Entre stratégie et décentralisation », *Stratégies ressources humaines. La revue de recrutement et formation*, Automne.

Dossier (1999) : « Les résultats de l'étude - action GRH demain », *Personnel*, n°400, juin, Pp.40-46.

- Dossier (1999), « Pourquoi les entreprises externalisent », *Cahier Industries*, n°48, juin, Pp.12-21.
- Drucker P. (1997), « L'émergence de la nouvelle organisation », in *Harvard Business Review – Le knowledge management*, Editions d'organisation, Pp. 11-33.
- Dubois M., Retour D. (1997), « Le management d'un service public vers une nouvelle approche des compétences et des modes de GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°21-22, juin-juillet-août, Pp.3-16.
- Dubrin A. (1996), *Reengineering survival guide. Managing and succeeding in the changing workplace*. Cincinnati, Thomson Executive Press.
- Dufour Y., Ouimet G. (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble? », *Revue Française de Gestion*, n°113, mars-avril-mai, Pp.23-40.
- Dumontier et alii., (1996), « L'impact de la technologie sur les activités comptables, financières, organisationnelles et de gestion des personnes », *Les cahiers du management technologique*, Vol.18, septembre-décembre, Pp.5-23.
- Dupuy C., Kechidi. (1996), « Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations », *Sciences de la Société*, n°39, octobre.
- Dupuy Y., Malo J.L., Teller R. (2000), « Recherches et pratiques en comptabilité, contrôle et audit », *Actes des Journées des IAE*, Biarritz, Pp.29-41.
- Dussuc B. (2000), "La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles", *Actes du 5e colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.
- Dussuc B. (2000), « La structuration en réseaux des entreprises : pour un dépassement des approches les plus usuelles », *Actes du 4ème colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.187-201.
- Duyck J.Y. (1999), « Discours stratégiques et réalités en GRH : quelques éléments de discussion », *Economies et Sociétés*, Série sciences de gestion, n°26-27, octobre, Pp.397-424.
- Ernst & Young (1995), « Global business process reengineering, A summary of pivotal implementation issues », *Business reengineering conference, Conference board*, 25-26 janvier, Bruxelles.
- Etzioni A. (1961), *Modern Organizations*, traduit par Lagneau A., Paris, Desclee.
- Favier M., Coat F. (1999), « Le futur des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, Pp.19-28.
- Forrester J.W. (1958), « Industrial dynamics : a major breakthrough for decision makers », *Harvard Business Review*, 36, n°4, july – august, Pp.37-66.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R et Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclee de Brouwer, Sociologie économique.
- Fray - Delerm A.M. (1996), « Problématique d'un processus d'innovation en GRH », *Cahier de recherche de l'IGT UPRES*, IAE de Tours.
- Freiche J. (1999), « DRH de l'an 2000 : un professionnalisme en devenir », *Personnel*, n°400, juin, Pp.53-55.
- Fulk J., Schmitz J., Steinfield C. (1990), « A social influence model of technology use », in Fulk J ; et Steinfield C. éditions, *Organizations and communication technology*, Newbury, Sage, Pp.117-141.
- Gastaldi D. (2000), « Des réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseau : une stratégie originale au développement pour des PME », *Direction et gestion, La revue des sciences de gestion*, n°180-181, novembre-décembre 1999-janvier-février 2000, Pp. 31-44.
- Gates B. (1995), « La route du futur », chapitre 7 de l'ouvrage, R. Laffont, Pp. 170-195.
- Gates B. (1997), interview dans *L'essentiel du management*, mai, P. 130.

- Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La découverte.
- Germain M. (1999), « Intranet, management et organisation », *Personnel*, n°402, août-septembre, Pp.55-58.
- Getz I. (1994), « Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive », *Revue Française de Gestion*, n°99, juin-juillet-août, Pp.92-108.
- Ghoshal S., Bartlett C. (1998), *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, Paris, Maxima.
- Giard V. (2000), « Besoins technologiques, outils de gestion et réseaux », *Revue Française de Gestion*, n°129, Juin-juillet-août, Pp.5-20.
- Giddens A. (1979), *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*, Londres, Mc Millan.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses universitaires de France. Édition originale en langue anglaise: *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, 1984, Berkeley, éditions de l'University of California Press.
- Gilbert P., Gillot C. (1997), « Les DRH et les nouvelles technologies », *Personnel*, n°381, juillet, Pp. 24-29.
- Godelier E. (1998), « Le changement dans les entreprises : crise ou mutation? », *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, Pp.24-36.
- Gomez P.Y, Marion G. (1997), « Introduction (au dossier sur la théorie des conventions) », *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier – février, Pp.60-63.
- Grimand A., et Vandangeon-Derumez I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, juillet-août, Pp.108-126.
- Groleau C. (2000), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement des entreprises*. Sous la direction de Autissier D. et Wacheux F., Institut de recherche en gestion, Université Paris XII, Paris, L'Harmattan, Pp.155-179.
- Grundstein M. (1995), « La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production des connaissances », *Actes du Colloque L'Entreprise Apprenante et les Sciences de la Complexité*, Aix en Provence, France, 22-24 mai.
- Grundstein M., Barthès J.P.: « An Industrial View of the Process of Capitalizing Knowledge », *Fourth International ISMICK Symposium Proceedings*, Rotterdam, the Netherlands, 21-22 october.
- Guérin G., Sire B. (1999), « L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés », *Note du LIRHE*, n°284, janvier.
- Guérin G., Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les presses universitaires de Montréal.
- Guillevic C. (1991), *Psychologie du travail*, Paris, Nathan Université.
- Guilloux V., Gauzente C., Kalika M. (2000), «Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing», CREPA, *Cahier de recherche* n°56.
- Guilloux V., Laval F. (2000), « Les implications des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le cas des communications électroniques : choix et effets d'utilisation », *Actes du 4ème colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.247-259.
- Gunia N., (2000), « L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication sur les configurations organisationnelles. Le cas de la fonction ressources humaines », *Actes du 3ème Colloque du CRIC*, Montpellier, 30 novembre-01 décembre.

- Gunia N. (2001), « Enjeux et perspectives d'un intranet en ressources humaines », *Actes du Colloque La communication d'entreprise, regards croisés Sciences de Gestion, Sciences de l'Information et de la Communication*, Nice, 6-7 décembre.
- Gutierrez L. (...), « Les transformations de la fonction RH dans le cadre des restructurations », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, pp.766-777.
- Hammer J. (1994), « Why management must be reengineering », *Insights Quaterly*, 6, 2, Pp.14-22.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod.
- Henriet B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-juillet-août, Pp.82-93.
- Hernandez E.M. (2001), « La diffusion du modèle entrepreneurial dans les organisations : vers l'entreprise holophorme », *Gestion*, Vol. 25, n°4, hiver, Pp.38-43.
- Hollard M. (1994), *Génie industriel, les enjeux économiques*, FUG.
- Huault I. (1998), « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », *Cahiers Français, Management et organisation des entreprises*, n°287, juillet-août-septembre, Pp.73-78.
- Humbert M. (1997), *La nouvelle micro-informatique, du PC au NC*, Paris, Economica.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Illich I. (1975), *La convivialité*, Paris, Editions Le Seuil, Collection Points.
- Inhelder B., Vonèche J. (1985), Préface de l'ouvrage : *Le constructivisme aujourd'hui*. Cahier n°6 de la Fondation Archive Jean Piaget, Genève; in Martinet A.C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Iribarne (d') A., Gadille M., Tchobanian R. (1997), « Technologies nouvelles et organisation des entreprises », *Document de travail du LEST*, novembre.
- Isaac H. (2000), « Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information. L'entreprise numérique », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, Pp.75-79.
- Isckia T. (1996), « L'entreprise à l'ère des Nouvelles Technologies de l'Information », *Terminal*, Hiver 95-96, Pp.19-37.
- Jacob R., Ducharme J. dir. (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin.
- De Jaeger J.M. (1995), « Les technologies de l'information et de communication, moteur de changement organisationnel et humain dans les entreprises », *Mémoire du DESS systèmes d'information*. Université Paris Sorbonne.
- Johansen A (1992), « Emploi : nouvelles technologies et concertation sociale en Suède : la modernisation dans un contexte de plein emploi », *Travail et emploi*, n°51/1, Pp.34-48.
- Johansen R. (1988), *Groupware : Computer support for business teams*, New York : Free Press.
- Joyeau A., Retour D., (1999), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre autonomie et contrôle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, juillet-août, Pp.127.143.
- Kalika M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management! », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, Pp.68-74.
- Karray Z. (2000), « Organisation et création de nouvelles technologies : les profils des firmes françaises », *Cahiers de recherche du LEREPS*, n° 2000-1.
- Labelle C., Dyer L. (1992), « Une étude empirique sur les rôles de base des services des ressources humaines », *Relations industrielles*, Vol.47, n°4, Pp.673-688.

- Lallé B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, juillet-août, Pp.97-107.
- Lallé B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services application au cas bancaire », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.627-639.
- Langevin A., Riopel D., Ladet P. (1999), « L'intégration des ressources humaines et des technologies : le défi », *Actes du 3^{ème} congrès international de génie industriel*, Montréal, Presses Internationales de Québec, mai.
- Laramée A., Vallée B. (1991), *La recherche en communication. Eléments de méthodologie*. Presses de l'Université du Québec.
- Laroche H., Nioche J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, juin-juillet-août, Pp.64-78.
- Laval F. (2000), « GRH et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, Pp.80-90.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. Trad. : *Adapter les structures de l'entreprise*, rééd.1989, Paris, Editions d'Organisation.
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer Publishing Company.
- Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Leicham G.L. (1997), *Evolutions contemporaines de l'organisation du travail et rationalisations de la production, Le cas du Juste à Temps en France*, Thèse de Doctorat, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne.
- Leray Y., Divanac'h P. (2000), « Quelle GRH pratique en dot.com ? Exploration des caractères humains », *Actes du 4^{ème} colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.123-136.
- Leroy D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.109-120.
- Letranchant J.C. (1998), « Surfer avec Groupware », *Personnel*, n°390, juin, Pp.45-48.
- Limam A. (2000), « Le SIRH dans le changement d'entreprise », *Personnel*, n° 408, mars – avril, Pp.56-60.
- Louart P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularités », *Revue Française de Gestion*, n°98, mars – avril – mai, Pp. 79-94.
- Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons.
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.74-85.
- Louart P. (1998), « Vade-mecum du chercheur en gestion », *Document de travail*, LIRHE.
- Louart P. (1999), « Complexité », *Encyclopédie de la gestion et du management*, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz – Sirey, Pp 154-155.
- Louart P. (1999), « L'impact des croyances auto-réalisatrices sur les pratiques de management », *Document de travail*, ESUG-UT1.
- Louart P. (2000), « Territoires et problématiques de la recherche en GRH », *Actes des Journées des IAE*, Biarritz, Pp.59-85.
- Louart P. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des ressources humaines », in Brabet J. (éd.) *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Paris, Economica.
- Louart P., Penan H. (1998), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Encyclopédie du management*.

- Lussato B. (1992), *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod.
- M.C. Roy, L. Gingras, C. Bénard (1995), « La réingénierie des processus d'affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique », *Technologies de l'information et société*, Vol.7, n°4.
- March I.G. et Simon H.A. (1979), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.
- March I.G., Simon H.A. (1964), *Les organisations*, Paris, Dunod,
- Markus M.L. (1994), «Electronic mail as the medium of managerial choice», *Organization Science*, 5, Pp.502-527.
- Masounave M. (1998), « DRH : plus loin », *Personnel*, n°391, juillet, Pp.18-22.
- Matmati M. (1999), « Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », *Les cahiers du management technologique*, Volume 9, n°3 septembre – décembre, Pp.47-57.
- Mayère A. (1993), « Sciences de gestion et sciences de l'information, fragments d'un discours inachevé », *Revue Française de Gestion*, n°96, novembre-décembre, Pp.102-116.
- Mayère A. (1999), « Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, Pp.88-99.
- Mc Hugh P., Merli G., Wheeler III W. (1995), *Beyond business reengineering : towards the holonic enterprise*, London, Wiley.
- Meissonier R. (1999), « Nouvelles technologies de l'information et télécoordination interorganisationnelle: un modèle de recherche sur le concept d'entreprise virtuelle », *WP n°534, CEROG*, IAE d'Aix, octobre.
- Meissonier R. (1999), « NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI », *WP n°561, CEROG*, IAE d'Aix, décembre.
- Meissonier R. (2000), « Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle », *Actes du 5^{ème} Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.
- Mélèse J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, (rééd. 1990), Paris, Les éditions d'organisation.
- Menard S. (1991), *Longitudinal research*, Sage university paper series on Quantitative applications in the social sciences, Newbury Park.
- Merck B. (1999), « Système d'information : entreprises et RH », *Personnel*, n°402, août-septembre, Pp.37-39.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H. (1978), « Organizational strategy, structure, and process », *American Management Review*, juillet, Pp.546-562.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1992), « Causes of failure in networks organizations », *California Management Review*.
- Miller D. (1990), *The Icarus paradox*, New York, Harper Business.
- Miller D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, n°17, Pp.505-512.
- Miller D. (1996), « Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse », *Gestion*, Vol.21, mars, Pp.43-54.
- Miller D. (1996), « Les configurations 10 ans plus tard », *Gestion*, Vol.21, n°1, mars, P.55.
- Miller D., Mintzberg H. (1983) « The case for configuration », in Morgan G. (dir.) *Beyond method*, Beverly Hills : Sage.

- Milliot E. (1999), « Les modes de fonctionnement de l'organisation informelle », *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, Pp.5-18.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village Mondial.
- Mintzberg H., Nizet J., Pichault F. (1996), « L'analyse des organisations à l'épreuve des faits », *L'Expansion Management Review*, n°80, mars, Pp.88-91.
- Mitsugi, Takimoto, Yamazaki (1999), « La technologie au service de l'information », *L'Expansion Management Review*, n°92, mars, Pp.76-81.
- Monsavoir M. (2000), « La fonction DRH dans la tourmente », in *Des restructurations et des hommes*, sous la direction de Thierry Lemasle et Pierre-Eric Tixier, Paris, Dunod, Pp.21-37.
- De Montmorillon B. (1998), « La théorie économique et l'entreprise », *Les Cahiers Français*, n°287, juillet-Septembre,
- Morin P. (1989), *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Morley C. (2000), « Changement organisationnel et modélisation des processus », *Actes du 5e colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.
- Morley C. (2000), « Changement organisationnel et modélisation des processus », *Actes du 5^{ème} Colloque AIM*, Montpellier 8-10 novembre 2000.
- Morvan D. (1992), « Les rôles et activités du DRH : Une étude descriptive de 19 cas », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille, Pp.453-459.
- Mottis N., Ponssard J.P., Tanguy H. (1995), « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, Pp. 102-111.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Nadler D.A. (1987), « Managing transitions to uncertain future states », *Organisational Dynamics*, été 1982; et « The effective management of organizational change », in J-W. Lorsch éd., *Handbook of organizational behavior*, Prentice -Hall inc.
- Naro G. (1999), « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche », *Economies et Sociétés*, Série sciences de gestion, n°26-27, octobre, Pp.527-555.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Massachussets, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université.
- Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe.
- Nizet J., Pichault F. (1999) « Configurations organisationnelles. Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, Pp.30-43.
- Nizet J., Pichault F. (1999), « Les tensions et jeux de pouvoir liés aux modèles de gestion des ressources humaines », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lyon, 09-10 septembre, Pp.765-777.
- Nora D. (1995), « Les conquérants du cybermonde », chapitre 8 de l'ouvrage, *Le bureau nomade*, Calmann-Lévy.

- Orlikowski W. (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology and organizations », *Organization Science*, Vol.3, n°3, august, Pp.398-427.
- O'Shaughnessy N. (1997), « Michael Porter entre nous... », *L'expansion Management Review*, n°86, septembre, Pp.17-24.
- Pailot P. (1999), Configuration organisationnelle, *Encyclopédie du management*, Pp.173-174.
- Pandolfini H. (2000), « Impact territorial et rôles de la Poste », *Mission Recherche de la Poste* et CREUSET.
- Paulré B. (1998), «La dynamique des systèmes quarante ans après», introduction à Thiel D. (eds), *La dynamique des systèmes. Complexité et chaos*, Editions Hermès.
- Payet J.B., Joubrel J. (1993), « Des points de repère pour une gestion des ressources humaines stratégique et opérationnelle », *Personnel*, n°343, juillet, Pp. 36-46.
- Payne R.L. (1975), *Epistemology and the study of behaviour in organizations*, Unpublished memo n°68, Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.
- Pearce Snyder D. (1999), « L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XX^e siècle », *Personnel*, n°396, janvier, Pp.43-47.
- Penrose E. (1952), « Biological analogies in the theory of the form », *American Economic Review*.
- Pepper S.C. (1942), *World Hypotheses*, Berkley, University of California Press.
- Peretti J.M. (1994), *Ressources humaines*, 4^eédition, Paris, Vuibert.
- Peretti J.M. (1995), « Les managers, nouveaux DRH. Mise en œuvre de la fonction partagée », *Personnel*, n°359, avril, Pp. 26-30.
- Peretti J.M. (1999), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Peretti JM. 1999, *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Perrois P. (1999), « Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », *Personnel*, n°402 août-septembre, Pp.63-69.
- Petit P. (1998), *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, Paris, La découverte.
- Petit A., Bélanger L., Benabou C. et alii. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur Itée, Montréal.
- Pettigrew A.M. (1985), « Contextualist research : A natural way to link theory and practice », in Lawler III E.E., *Doing research that is useful for theory end practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Pettigrew A.M. (1985), *The awakening giant. Continuity and change*, Oxford, Basil Blackwell.
- Pettigrew A.M. (1987), «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6.
- Pettigrew A.M. (1990), «Longitudinal field research on change : theory and practise», *Organization Science*, Vol.1, n°3.
- Peyrolle J.C., Biolley G. (1997), « Transformer les DRH en stratégies pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, 4 et 5 septembre, Montréal, Pp.450-463.
- Peyrolle J.C., Lorino P. (1999), « Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°33, septembre-octobre, Pp.173-186.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., Marschfield, Massachussets.
- Phelps N., Godwin P. (1992), « Leaders of a cultural revolution », *Insights Quaterly*, Fall, Pp.50-60.

- Pichault F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*. De Boeck Université.
- Picq T. (2000), « Les systèmes intranet de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations », *Personnel*, n° 408, mars – avril, Pp.61-66.
- Picq T., Retour D. (2001), « La délégation managériale, levier de la responsabilisation croissante », *Gestion*, Vol. 25, n°4, Hiver, Pp.26-37.
- Pinsonneault A., Kraemer K.L. (1993), « The impact of information technology on middle managers », *MIS Quaterly*, Septembre, Pp. 271-292.
- Pinsonneault A., Kraemer K.L. (1997), « Middle management downsizing : An empirical investigation of the impact of information technology », *Management Science*, Vol.43, n°5, may, Pp.659-679.
- Plane J.M. (2000), *Théorie des organisations*, Collection Les Topos, Paris, Dunod.
- Pluchart J.J. (...), « Processus d'externalisation et logiques de communication de l'entreprise », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, pp.929-943
- Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, Pp.152-161.
- Poole M.S., DeSanctis G. (1990), « Understanding the use of group decisions support systems : the theory of adaptative structuration », in Fulk J., Steinfield C. (Eds), *Organizations and Communication Technology*, Newbury Park, Sage.
- Powell T., Dent-Micallef A. (1998), « TI : Nécessités stratégiques ou sources d'avantage concurrentiel ? Une étude empirique dans le secteur de la distribution aux Etats-Unis », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Pp.39-64.
- Prax J.Y. (2000), *Le guide du knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod.
- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, P.12.
- Ranson S., Hinings B., Greenwood R. (1980), « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quaterly*, Vol.25, n°1, Pp.1-17.
- Reix R. (1979), *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Editions Cujas.
- Reix R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier-février, Pp.100-106.
- Reix R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, Pp.111-119.
- Reynaud J.D. (1982), *Sociologie des conflits du travail*, Que sais-je ?, P.U.F.
- Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars, XXXIX, Pp.5-18.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J.D. (1990), *Les règles du jeu*, Paris P.U.F.
- Rifkin J. (1999), « Nouvelles technologies contre postes de travail », *Personnel*, n°396, janvier, Pp.36-39.
- Robert-Demontrond P., Yanat Z. (2000), « Vices ou vertus de la complexité organisationnelle », *Gestion 2000*, novembre – décembre, Pp. 111-125.

Roger A., Roques O. (1999), « Le rôle des acteurs dans la mise en place d'une GPEC », WP n°554, CEROG, IAE d'Aix, août.

Rojot J. (2000), « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens » in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement des entreprises*. Sous la direction de Autissier D. et Wacheux F., Institut de recherche en gestion, Université Paris XII, Paris, L'Harmattan, Pp.47-57.

Romanelli E. (1991), « The evolution of new organisational forms », *Annual Review of Sociology*, vol.17, pp.79-103, in Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

Rondeau A. (1990), « La gestion des conflits dans les organisations », in Chanlat J.F., *L'individu dans l'organisation*, Presses Universitaires de Laval, Editions Eska.

Rosnay J. de (1975), *Le macroscopie. Vers une vision globale*. Editions du Seuil, Paris.

Roux D., Soulié D. (1997), « Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise », in *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.

Saadoun M. (2000), *Technologies de l'information et management*, Editions Hermès.

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.

Schonberger R.J. (1994), « Human resource management, Lessons from a decade of total quality management and reengineering », *California Management Review*, Summer, Pp.109-123.

Scouarnec A., Yanat Z. (2000), « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », *Actes du 5e colloque de l'AIM*, 8,9,10 novembre, Montpellier, France.

Scouarnec A., Yanat Z. (2000), « L'organisation-réseau : implications gestionnaires et sociales », *Actes du 4^{ème} colloque CIMRE – Réseaux et compétences*, Corte, Corse, 21 et 22 septembre, Pp.355-370.

Seely Brown J. (1997), « Quand la recherche réinvente l'entreprise », in *Harvard Business Review – Le knowledge management*, Paris, Editions d'organisation, Pp. 197-229.

Sekiou et Alii. (1993), *Gestion des Ressources Humaines*, Bruxelles, De Boeck Université.

Sire B. (1999), « Les nouveaux rôles des PRH », *Personnel*, n°400, juin, Pp.29-31.

Smith Ring P., Van de Ven A. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°7, octobre, Pp.483-498.

Tarondeau J.C. (1996), « La technologie dans la stratégie de l'entreprise. Méthode de formulation d'une stratégie technologique », *Les Cahiers Français*, n°275, mars-avril, Pp.64-73.

Tarondeau J.C., Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, Pp.112-122.

Thévenot J. (2001), « Evolution des perspectives de la conception des SI : analyse longitudinale des enjeux et des réponses méthodologiques », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol.6, Juin, Pp.117-132.

Thierry D. (1994), « La place réelle des ressources humaines dans la stratégie des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier – février, Pp.43-48.

Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thomas C. (...), « Suppression ou transformation des hiérarchies intermédiaires : une subtile alchimie », *Actes du X^{ème} Congrès de l'AGRH*, Pp.933-945.

Tonelier M. (1995), « Les DRH font face dans les nouvelles organisations », *Personnel*, n° 365, décembre, Pp.9-16.

Tonnelé A. (1999), « Le nouveau rôle des DRH », *L'Expansion Management Review*, n°92, mars, Pp.103-107.

- Trouiller G. (1994), « La gestion des ressources humaines dans les administrations : un "état des lieux" des conceptions et des pratiques », *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 17-18 novembre, Pp.221-231.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Publishing.
- Ulrich D., Brockband W., Yeung A. (1989), « Human resource competencies in the 1990's : an empirical assessment », *Working Paper*, Ann Harbor, University of Michigan.
- Veltz P. (1999), *Les organisations cellulaires en réseau : portées et limites d'une mutation*, Paris, L'Harmattan.
- Vergne J.M. (1998), « Client-serveur, quel intérêt pour la GRH ? », *Personnel*, n°390, juin, Pp.49-57.
- Voudouris I, Tarondeau J.C. (1999), « Les facteurs déterminants du recours au travail temporaire », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, Pp.100-110.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Warnotte G. (1996), « La gestion des ressources humaines face aux changements. Des contradictions du discours aux urgences du réel », *Annales des Mines*, juin, Pp.54-60.
- Warnotte G. (2001), « Théorie de la structuration sociale, mondialisation et processus émergents de contrôle des ressources humaines dans les entreprises », in Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan.
- Watzlavick P., Beavin J.H., Jackson D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Willmott H. (1994), "Business Process Reengineering and human resource management", *Personnel Review*, 23, 3, Pp.34-46.
- Wils T., Labelle C., Guérin G. (2000), « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, Vol. 24, n°4, hiver, Pp.20-33.
- Woodward J. (1965), *Industrial organization : theory and practice*, Londres, Oxford University Press.
- Zannad H. (2000), « La participation à un projet. Modalités, antécédents et conséquences », *Annales des mines*, n°62, décembre, Pp. 41-53.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

1 - LISTE DES FIGURES :

• PARTIE 1.

Figure 1. Matrice de Porter	16
Figure 2. Chaîne de valeur de Porter	17
Figure 3. Chaîne de valeur liée aux NTIC de Porter et Millar	19
Figure 4. Chaîne de valeur liée aux NTIC de Roux et Soulié	20
Figure 5. Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles	39
Figure 6. Matrice des référentiels constitutifs de la GRH	55
Figure 7. Ensemble de missions prises en charges par la FRH dans l'organisation	56
Figure 8. Illustration de la décentralisation et de l'opérationnalisation de la FRH	57
Figure 9. Décideurs possibles en GRH	58
Figure 10. Typologie d'une GRH imposée de l'extérieur	59
Figure 11. Typologie d'une GRH dispersée	59
Figure 12. Typologie d'une GRH décidée par le management stratégique	60
Figure 13. Typologie d'une GRH concertée	61
Figure 14. Principales évolutions de la fonction ressources humaines	64
Figure 15. Schématisation du changement	66
Figure 16. Modèle d'adéquation RTE - RSP	67
Figure 17. Transformations de la fonction RH	72
Figure 18. Rôle pris en charge par la FRH	75
Figure 19. Modèle de contingence permettant d'analyser l'évolution de la GRH	87
Figure 20. Matrice des missions de la FRH (1)	88
Figure 21. Matrice des missions de la FRH (2)	89
Figure 22. Rôle des RH dans la conduite du changement et l'implantation des NTIC	92
Figure 23. Interaction des variables déterminantes de la GRH	93
Figure 24. Schéma intégrant contextualisme et conventions	94
Figure 25. Place de la GRH dans les NFO	96
Figure 26. Matrice des différentes applications d'un groupware	109
Figure 27. Les besoins clés du groupware	110
Figure 28. Matrice espace –temps du groupware liée à la GRH	111
Figure 29. Le concept ERP	114
Figure 30. Imbrication SIRH – stratégie	123
Figure 31. Conception de la structuration adaptée par Nizet et Pichault	150
Figure 32. Inventaire des conditions de réalisation d'un changement organisationnel	155
Figure 33. Modèle des contraintes à la structuration d'un sous-ensemble fonctionnel	158
Figure 34. Caractéristiques de la configuration de la FRH	160
Figure 35. Caractéristiques de positionnement de la FRH	161
Figure 36. Modèle d'évolution de la FRH	162
Figure 1. Schéma d'analyse contextualiste	177
Figure 2. Dimensions synchronique et diachronique de l'approche constructiviste	181
Figure 3. Styles de comportement en situation de conflit	192
Figure 4. Identification des facteurs de construction organisationnelle des entreprises	213
Figure 5. Cas particulier d'une société d'impression	213
Figure 6. Place du facteur technologique dans le changement organisationnel	214
Figure 7. Liens entre environnements, FRH et changements organisationnels	214
Figure 8. Schéma d'aide au traitement des données	216
Figure 9. Cadre d'analyse des données : politique et pratique de GRH	221
Figure 10. Cadre d'analyse des données : analyse longitudinale des politique et pratique de GRH	222
Figure 2. Nouveaux enjeux de la GRH	230
Figure 3. Missions possibles de la FRH dans l'entreprise	231

Figure 4. Tendances générales de la GRH	242
Figure 5. Evolution de la FRH	242
Figure 6. Trois aspects fondamentaux d'évolution de la FRH	243
Figure 7. Transformations de la GRH sous l'influence des NTIC	249
Figure 7 : Représentation d'un ERP Global	261
Figure 8 : Nouvelle conception des ERP	261
Figure 9. Fonctionnalités du groupware	278
Figure 10. Matrice temps / lieu d'une solution groupware	279
Figure 11. Matrice durée / taille d'une solution groupware	280
Figure 12. Matrice de positionnement des intranets	306
Figure 13. Une représentation de structuration de la FRH	324
Figure 14. Possibilité d'agencement d'une FRH	325
Figure 15. Système des ressources humaines dans et hors l'organisation	326
Figure 1. Convergences et divergences entre les différents acteurs de la fonction RH	340

2 - LISTE DES TABLEAUX

• PARTIE 1.

Tableau 1. Caractéristiques des nouvelles organisations	27
Tableau 2. Changements dans la répartition du travail	29
Tableau 3. Changements dans les mécanismes de coordination et de liaison	29
Tableau 4. Changements dans le système d'influence	30
Tableau 5. Changements dans les buts et valeurs	30
Tableau 6. Changements dans l'environnement	30
Tableau 7. Illustrations de travaux portant sur la notion d'entreprise virtuelle	33
Tableau 8. Quelques définitions de l'entreprise virtuelle	34
Tableau 9. Les différents niveaux de virtualité d'une entreprise	35
Tableau 10. Description de l'organisation-réseau	36
Tableau 11. Liens entre technologies de l'information et modes d'organisation	45
Tableau 12. Quelques modèles de GRH proposés dans la littérature	51
Tableau 13. Liens entre configurations, acteurs dominants et modèles de GRH	54
Tableau 14. Caractère politique des modèles de GRH	54
Tableau 15. Trois démarches d'accompagnement du changement	67
Tableau 16. Problématique de la FRH selon les besoins des membres organisationnels	88
Tableau 17. Liens stratégie – systèmes d'information	124
Tableau 18. Le modèle de l'arbitrage managérial	144
Tableau 19. Liens entre mécanismes de coordination et variables politiques	150
Tableau 20. Liens entre formes de départementalisation et variables politiques	151

• PARTIE 3.

Tableau 1. Exemples d'usages différents faits de technologies similaires	239
Tableau 2. Liens entre contexte d'implantation et technologie.	240
Tableau 3. Récapitulatif des principales solutions ERP	267

INDEX

INDEX

- acteur, 2, 6, 55, 62, 76, 100, 101, 104, 115, 129, 138, 139, 140, 142, 144, 145, 146, 153, 157, 167, 168, 175, 182, 188, 189, 193, 210, 221, 241, 246, 261, 339, 342, 348, 357, 392
- acteurs, 6, 3, 5, 6, 15, 27, 28, 34, 43, 47, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 59, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 72, 73, 74, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 100, 104, 105, 107, 108, 110, 112, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 128, 129, 130, 131, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 163, 167, 169, 172, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 203, 212, 218, 221, 233, 234, 236, 237, 238, 239, 243, 245, 246, 250, 251, 261, 263, 274, 278, 280, 282, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 300, 305, 307, 310, 311, 313, 321, 322, 323, 324, 326, 327, 329, 330, 336, 338, 339, 342, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 356, 366, 371, 386, 387, 390
- changement, 6, 2, 3, 6, 21, 23, 32, 34, 35, 39, 43, 44, 50, 52, 53, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 117, 121, 128, 129, 130, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 164, 167, 168, 174, 177, 178, 189, 190, 196, 197, 208, 217, 221, 237, 238, 240, 241, 242, 245, 250, 251, 265, 278, 279, 280, 281, 282, 289, 290, 291, 298, 300, 307, 310, 313, 327, 336, 337, 338, 339, 344, 348, 350, 351, 353, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 365, 366, 368, 371, 386, 387, 388
- changements, 2, 4, 5, 6, 9, 11, 21, 28, 32, 34, 39, 44, 52, 66, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 102, 104, 130, 138, 139, 148, 150, 152, 163, 164, 177, 186, 206, 207, 208, 210, 212, 213, 217, 218, 232, 233, 237, 244, 246, 247, 250, 261, 262, 268, 275, 280, 281, 288, 290, 297, 300, 309, 327, 329, 339, 346, 350, 351, 356, 368
- communication, 1, 2, 3, 4, 12, 13, 25, 27, 36, 37, 38, 44, 71, 75, 78, 79, 82, 85, 88, 100, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 121, 123, 127, 131, 136, 138, 152, 154, 172, 180, 192, 205, 212, 215, 221, 233, 242, 243, 246, 249, 251, 261, 263, 274, 275, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 287, 291, 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 303, 304, 305, 306, 307, 310, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 324, 327, 328, 330, 340, 341, 342, 350, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 366, 368, 386
- configuration, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 17, 20, 21, 22, 29, 33, 44, 45, 48, 49, 50, 55, 61, 62, 63, 71, 76, 78, 128, 157, 158, 160, 161, 163, 169, 182, 184, 231, 267, 270, 333, 363, 385, 386, 388
- configurations, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 21, 24, 25, 41, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 54, 55, 64, 106, 146, 147, 150, 153, 202, 203, 211, 212, 237, 238, 283, 291, 343, 351, 354, 360, 363, 364, 371, 390
- constructiviste, 69, 87, 176, 178, 180, 181, 182, 185, 337, 355
- CONSTRUCTIVISTES, 5, 175, 179, 180, 183, 184, 200, 354
- contextualiste
contextualistes, 96, 169, 176, 177, 185, 288, 337
- DRH, 4, 62, 63, 64, 72, 73, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 99, 100, 108, 109, 123, 125, 126, 129, 130, 162, 186, 190, 212, 213, 221, 239, 240, 241, 247, 249, 250, 251, 275, 280, 310, 313, 327, 330, 333, 338, 348, 356, 359, 362, 364, 365, 367
- entreprise, 2, 4, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 53, 54, 55, 61, 65, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 141, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 152, 154, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 173, 175, 176, 179, 185, 186, 187, 188, 191, 193, 196, 197, 198, 199, 203, 208, 210, 211, 213, 214, 218, 227, 234, 235, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 251, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 318, 322, 323, 324, 325, 326, 328, 329, 330, 331, 333, 334, 335, 336, 338, 339, 340, 343, 346, 347, 348, 349, 350, 353, 355, 356, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 371, 385, 387
- entreprises, 1, 6, 7, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 62, 63, 64, 66, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 86, 88, 92, 93, 96, 97, 100, 102, 104, 105, 107, 109, 114, 116, 117, 123, 127, 129, 130, 135, 136, 140, 150, 157, 165, 174, 176, 180, 185, 186, 191, 194, 196, 203, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 228, 229, 231, 232, 234, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 247, 249, 250, 251, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 273, 275, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 288, 290, 294, 295, 297, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 322, 323, 324, 325, 327, 328, 329, 332, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 346, 351, 353, 354, 358, 359, 360, 361, 363, 366, 367, 368, 385, 386, 390, 391
- environnement
environnements, 3, 2, 9, 10, 13, 20, 21, 22, 23, 28, 33, 35, 43, 44, 46, 47, 48, 61, 67, 76, 79, 80, 83, 86, 87, 92, 103, 106, 107, 108, 114, 121, 125, 135, 141, 143, 146, 147, 154, 157, 159, 170, 171, 173, 174, 175, 181, 182, 183, 186, 193, 203, 233, 278, 288, 289, 291, 303, 304, 333, 346, 350, 371, 385, 388

évolution,3
 évolutions,6, 4, 5, 16, 23, 24, 27, 38, 40, 43, 46,
 50, 52, 61, 67, 70, 71, 72, 73, 76, 79, 80, 82,
 87, 88, 89, 91, 93, 97, 99, 100, 102, 105, 108,
 113, 117, 119, 120, 121, 124, 135, 152, 163,
 165, 169, 170, 173, 174, 175, 179, 180, 186,
 197, 202, 212, 215, 228, 229, 232, 233, 240,
 244, 245, 246, 247, 248, 250, 261, 264, 266,
 276, 278, 280, 281, 287, 311, 327, 328, 331,
 335, 338, 343, 346, 347, 356, 358, 361, 385,
 386
 ÉVOLUTIONS,6, 3, 6, 8, 11, 21, 27, 34, 35, 40, 50,
 52, 65, 66, 70, 74, 75, 78, 81, 83, 93, 95, 96, 97,
 101, 102, 137, 145, 147, 155, 157, 159, 163, 164,
 165, 167, 168, 169, 184, 201, 210, 218, 225, 227,
 228, 229, 232, 234, 239, 240, 242, 243, 246, 247,
 248, 251, 253, 261, 262, 263, 278, 288, 306, 317,
 328, 332, 333, 335, 337, 338, 346, 354, 386, 390
 FRH,6, 7, 4, 52, 58, 59, 65, 75, 76, 77, 88, 89, 90,
 91, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 113, 115, 120,
 125, 126, 131, 135, 144, 157, 158, 159, 160, 161,
 162, 163, 164, 165, 167, 184, 190, 205, 210, 216,
 217, 218, 221, 228, 234, 235, 240, 241, 247, 248,
 250, 251, 252, 262, 266, 327, 329, 330, 331, 332,
 333, 334, 335, 337, 343, 350, 371, 385, 386, 388,
 389, 391
 fonction ressources humaines,4
 GRH,6, 4, 5, 22, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,
 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74,
 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87,
 88, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 104, 109,
 113, 114, 115, 118, 124, 125, 135, 144, 146, 158,
 163, 170, 175, 185, 186, 190, 195, 202, 225, 226,
 232, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 246, 247, 248,
 249, 250, 251, 252, 262, 273, 282, 283, 287, 292,
 295, 311, 312, 329, 330, 336, 337, 338, 340, 342,
 346, 347, 348, 350, 353, 355, 356, 357, 358, 359,
 361, 362, 366, 367, 371, 385, 386, 387, 390, 391,
 392
 individu
 individus,26, 66, 68, 118, 119, 140, 141, 188,
 191, 287, 297, 309, 348, 355, 367
 mission,4, 32, 37, 38, 39, 75, 83, 86, 93, 99, 100,
 108, 115, 125, 129, 142, 211, 228, 240, 248, 262,
 265, 299, 300, 316, 317, 318, 319, 320, 348, 356
 missions,3, 4, 5, 23, 52, 58, 63, 64, 72, 73, 74, 76,
 78, 80, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 100, 102, 115, 157,
 159, 160, 162, 163, 164, 165, 167, 210, 232, 241,
 242, 243, 248, 250, 252, 276, 283, 286, 303, 329,
 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 338, 350, 386
 NTIC,6, 3, 6, 19, 20, 21, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 50,
 70, 71, 72, 75, 78, 83, 84, 85, 94, 95, 99, 100,
 102, 104, 105, 118, 131, 135, 136, 137, 140, 157,
 167, 197, 199, 200, 202, 205, 206, 210, 212, 213,
 231, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 239, 243, 244,
 245, 246, 248, 249, 250, 261, 290, 297, 298, 325,
 327, 330, 336, 338, 339, 342, 343, 346, 348, 350,
 353, 361, 363, 386, 387, 388, 390, 392
 nouvelles technologies,3
 organisation
 organisations,6, 7, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12,
 13, 14, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
 29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44,
 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 63,
 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77,
 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 92,
 93, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,
 105, 106, 108, 111, 112, 113, 114, 117, 118,
 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127,
 128, 129, 130, 131, 135, 138, 139, 140, 141,
 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150,
 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160,
 162, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172,
 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182,
 183, 184, 185, 188, 189, 190, 191, 192, 193,
 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 205,
 207, 208, 210, 211, 213, 215, 216, 218, 221,
 232, 233, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244,
 245, 246, 249, 251, 261, 262, 263, 264, 265,
 266, 268, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 281,
 282, 284, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 299,
 300, 301, 302, 303, 304, 305, 307, 310, 311,
 313, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 326,
 328, 330, 331, 334, 336, 338, 339, 342, 343,
 346, 347, 348, 349, 350, 351, 353, 354, 355,
 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 365,
 366, 367, 371, 385, 386, 387, 388, 389, 390
 reconfiguration
 reconfigurations,34, 203, 350, 353
 régulation
 régulations,114, 148, 149, 150, 189, 221, 234,
 276, 289, 366, 387
 ressources humaines,1, 2, 3, 4, 6, 21, 39, 50, 52, 53,
 55, 61, 65, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
 79, 80, 81, 82, 87, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
 102, 103, 104, 105, 108, 109, 113, 114, 115, 117,
 118, 119, 120, 122, 124, 126, 130, 138, 150, 159,
 165, 167, 168, 170, 171, 175, 177, 178, 185, 195,
 202, 204, 206, 210, 215, 221, 232, 238, 239, 246,
 248, 249, 250, 251, 253, 261, 263, 264, 266, 269,
 271, 274, 275, 277, 278, 283, 288, 299, 311, 319,
 330, 332, 334, 335, 336, 342, 347, 350, 351, 353,
 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 364,
 365, 367, 368, 386, 387
 structuration,6, 7, 4, 6, 8, 9, 10, 21, 24, 25, 35, 38,
 39, 41, 42, 46, 47, 48, 59, 71, 73, 76, 78, 87, 92,
 93, 96, 102, 104, 105, 130, 135, 147, 148, 150,
 151, 152, 157, 159, 164, 165, 167, 175, 176, 179,
 180, 181, 182, 183, 184, 185, 189, 190, 196, 197,
 198, 200, 205, 207, 210, 221, 231, 236, 241, 244,
 246, 283, 307, 320, 329, 331, 332, 333, 334, 335,
 338, 343, 347, 353, 356, 357, 358, 359, 360, 366,
 368, 385, 388, 389, 391, 392
 STRUCTURE
 structures,6, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 23, 24,
 26, 29, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46,
 47, 48, 52, 56, 58, 68, 70, 92, 100, 104, 115,
 120, 128, 129, 130, 135, 142, 143, 144, 146,
 149, 150, 152, 157, 158, 160, 162, 167, 169,
 170, 174, 175, 178, 179, 181, 182, 184, 187,

188, 189, 190, 195, 203, 232, 240, 241, 242,
246, 252, 265, 266, 269, 281, 289, 290, 298,
299, 300, 307, 310, 321, 326, 327, 328, 330,
331, 333, 335, 336, 338, 339, 347, 349, 355,
359, 363, 385, 386

systemique

systemiques, 10, 41, 65, 169, 170, 171, 172, 175,
176, 193, 337, 354, 358, 388

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	
INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1. LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS	9
SECTION 1. LA NOTION DE CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE	9
1.1. Les contraintes à la structuration organisationnelle	10
1.2. La construction du design organisationnel selon Mintzberg	11
1.3. Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur selon Porter	15
CONCLUSION	21
SECTION 2. DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE À LA NFO	22
2.1. Les caractéristiques des formes d'organisation traditionnelles	23
2.2. L'apparition des Nouvelles Formes d'Organisation	24
2.3. De l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle	28
2.4. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise virtuelle	33
2.5. De l'entreprise auto-intégrée à l'entreprise réseau	35
Conclusion	37
SECTION 3. LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES	39
3.1. L'explication par la stratégie	40
3.1.1 Configurations stratégie-structure de Chandler	40
3.1.2. Contribution de Miller à l'école de la configuration	42
3.1.3. L'analyse configurationnelle de Miles et Snow	43
3.2. L'explication par le contexte	44
3.2.1. L'influence de la technologie	44
3.2.2. L'explication de la structure par la taille de l'entreprise	45
3.2.3. La prise en compte des caractéristiques d'environnement	45
3.2.4. L'influence de la culture	46
Conclusion	46
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	48
CHAPITRE 2. RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE ENTRE FRH ET ORGANISATION	50
SECTION 1. LES MODÈLES DE GRH	50
1.1. Un bref inventaire des modèles proposés dans la littérature	50
1.2. L'intérêt du modèle de Nizet et Pichault	52
1.3. Proposition d'un modèle de GRH	54
1.3.1. Les référentiels constitutifs de la GRH	55
1.3.2. Missions de la GRH en rapport avec la structure de la fonction	56
1.3.3. Types de GRH selon les acteurs	57
Une GRH imposée de l'extérieur	59
Une GRH dispersée	59
Une GRH décidée par le management stratégique	60
Une GRH concertée	61
CONCLUSION	62
SECTION 2. LES ÉVOLUTIONS AU SEIN DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	63
2.1. Les aspects constitutifs du changement en GRH	64
2.2. L'évolution de la fonction ressources humaines	68
2.2.1. L'origine des mutations de la fonction RH	68
La GRH face aux transformations organisationnelles des entreprises	68
Impact de l'utilisation des NTIC sur la configuration de la fonction RH	69
Interrogations sur la place de la fonction RH face à ces transformations	69
2.2.2. Un double mouvement de la fonction RH	70
Décentralisation, déhiérarchisation et diffusion opérationnelle de l'action.	71
2.2.3. Des potentiels de dynamisation pour la fonction RH.	71
2.3. Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines	74

2.3.1 Quels nouveaux rôles pour la GRH ?	76
Le DRH stratège	77
Le DRH agent de changement	78
Le DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel	79
Le DRH « gestionnaire » des contradictions	83
Le DRH garant du climat social	83
Le DRH gestionnaire politique	84
2.3.2 Typologies des missions de la GRH	85
Les missions traditionnelles	86
Des missions renouvelées et enrichies	87
CONCLUSION	89
SECTION 3. NÉCESSITÉ D'UNE COHÉRENCE NFO - GRH	91
3.1. Changements organisationnels et GRH	91
3.2. La nécessaire implication de la FRH dans le changement technologique	96
CONCLUSION	99
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	100
CHAPITRE 3. TERMINOLOGIE DE LA RECHERCHE	102
SECTION 1. NTIC ET ORGANISATION	102
1.1. Les nouvelles technologies d'information et de communication	102
1.1.1. L'Intranet	104
Définitions et caractéristiques	104
Enjeux pour l'organisation	104
L'utilisation de l'intranet dans la fonction ressources humaines	106
1.1.2. Le Groupware	108
Définitions et caractéristiques	108
Enjeux pour l'organisation	110
L'utilisation du groupware dans la fonction ressources humaines	111
1.1.3. Le Workflow	112
Définitions et caractéristiques	112
Enjeux pour l'organisation	113
L'utilisation du workflow dans la fonction ressources humaines	113
1.1.4. Les ERP (enterprise resource planning) ou progiciels de gestion intégrés	114
Définitions et caractéristiques	114
Enjeux pour l'organisation	115
L'utilisation de l'ERP dans la fonction ressources humaines	116
1.2. Relations NTIC-GRH : Vers un système d'information de la fonction Ressources Humaines (SIRH)	116
1.2.1. Le système d'information de la fonction Ressources Humaines	116
1.2.2. Caractéristiques des informations devant être traitées	117
1.2.3. Décisions et FRH	118
Structure des décisions de la Fonction Ressources Humaines	118
Interdépendance des décisions	120
1.2.4. Les acteurs et l'organisation de la fonction	121
1.2.5. Mise en place d'un SIRH	122
L'implantation d'un SIRH	122
SIRH, gestion stratégique de l'organisation et des ressources humaines	123
Traitement informatisé des données	124
Systèmes informatisés de gestion	124
Système d'aide à la décision	124
1.3. La gestion de la connaissance dans l'entreprise.	126
1.3.1. Une difficile appréhension de la connaissance	126
1.3.2. Qu'est-ce que le Knowledge Management ?	127
1.3.3. Enjeux du KM pour l'organisation	128
1.3.4. Les outils du knowledge management	129
1.4. La création de valeur	130

1.4.1. Une ambiguïté certaine entre création de richesse et création de valeur	130
1.4.2. La création de valeur : un effet de mode	131
1.4.3. Impact de la notion de création de valeur sur le management	132
1.4.4. Une difficile appréciation au niveau opérationnel et dans des projets spécifiques	133
CONCLUSION	133
SECTION 2. LES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	135
2.1. Changement et recherche de cohérence	135
2.1.1. Les difficultés liées aux NTIC rencontrées dans le travail	135
2.1.2. Mise en place de nouveaux outils et recherche de cohérence	136
2.2. Les différentes attitudes face au processus de changement	137
2.3. Les aspects sociologiques des acteurs organisationnels	140
2.3.1. Structures organisationnelles et jeux de pouvoir	141
2.3.2. Le processus de changement comme enjeu	142
2.3.3. La recherche d'autonomie et de zones d'incertitude	144
2.3.4. Le modèle de l'arbitrage managérial	144
2.4. L'organisation: un lieu de rencontre de flux contradictoires	145
2.4.1. Les structures comme dispositifs provisoires	145
2.4.2. Les régulations dans l'organisation	146
Les régulations autonomes	147
Les régulations de contrôle	148
Un exemple de nouvelles régulations dans l'entreprise-réseau	148
2.4.3. Mécanismes de coordination et variables politiques	149
2.5. Comment conduire le changement ?	151
2.5.1. Identification des différentes facettes du changement	151
2.5.2. Quelques conditions favorables à la réussite d'un changement organisationnel	153
2.4.2. Une multiplicité d'actions à mener	154
CONCLUSION	155
SECTION 3. VERS UN MODÈLE D'ANALYSE	156
3.1. Construction d'un modèle d'analyse tridimensionnel	156
3.2. La configuration de la FRH	159
3.3. Le positionnement de la FRH	161
3.4. Le contenu de la FRH	162
3.5. Représentation du modèle d'analyse	162
CONCLUSION	163
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	164
CHAPITRE 1. UNE LECTURE THÉORIQUE À PLUSIEURS NIVEAUX	167
SECTION 1. UNE LECTURE TRIPTYQUE	168
1.1. Construction du cadre théorique	168
1.2. Le gestaltisme (systémisme)	169
1.2.1. Vision systémique des tâches	170
1.2.2. Vision systémique de l'environnement	171
1.2.3. Le concept d'interaction	172
1.2.4. Le concept de frontière	172
1.2.5. Le concept de causalité circulaire	173
1.2.6. Le concept de fonctionnement homéostatique	173
1.2.7. Le concept de dualité	174
1.3. Le contextualisme	175
1.4. Le constructivisme	178
CONCLUSION	182
SECTION 2. ENRICHISSEMENT DU CADRE D'ANALYSE INITIAL	183
2.1. Les approches évolutionnistes de la firme	184
2.2. La théorie des conventions	185
2.3. Analyse des tensions et gestion des contradictions	188
2.3.1. La gestion des conflits	189
Le modèle rationnel	189

Le modèle des relations humaines	190
Le modèle politique	190
Le modèle systémique	191
2.3.2. La gestion des contradictions	192
2.4. La théorie de la structuration appliquée à l'organisation	194
2.5. Passage par quelques théories économiques	195
2.5.1. La théorie de l'agence	195
2.5.2. L'approche transactionnelle	196
2.5.3. Les limites des théories contractuelles des organisations dans le cadre du partenariat	197
CONCLUSION	198
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	200
CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	201
SECTION 1. UNE RECHERCHE INDUCTIVE DE NATURE QUALITATIVE	202
1.1. Une approche inductive	202
1.2. Une recherche qualitative	204
CONCLUSION	204
SECTION 2. UNE ANALYSE FONDÉE SUR UNE OBSERVATION À DEUX DIMENSIONS	205
2.1. Une observation longitudinale	205
2.2. Une observation ponctuelle	206
CONCLUSION	206
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	207
CHAPITRE 3. L'APPROCHE DU TERRAIN	208
SECTION 1. SOURCE DES DONNÉES	208
1.1. Une catégorie d'enquêteurs privilégiée	208
1.2. Des questionnaires enrichis et précisés	209
1.3. Les entretiens semi-directifs	210
1.4. Les sources documentaires	210
CONCLUSION	210
SECTION 2. ANALYSE DES INFORMATIONS	211
2.1. Présentation de l'analyse des informations recueillies	211
2.2. Construction d'outils de traitement préalable des informations	212
2.2.1. Elaboration des outils	212
2.2.2. Utilisation pratique des outils formalisés	217
2.3. Construction d'outils d'analyse longitudinale	221
2.3.1. Elaboration des outils	221
2.3.2. Utilisation pratique des outils formalisés	222
CONCLUSION	223
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	224
CHAPITRE 1. CONSTATS GÉNÉRAUX	227
SECTION 1. OBSERVATIONS GÉNÉRALES. RÉSULTATS RELATIFS AUX PREMIÈRES ENQUÊTES DE TERRAIN	227
1.1. L'organisation générale	228
1.2. Changements générés par les NTIC	229
1.3. Changements dans les processus de GRH	230
1.4. De l'impact technique aux configurations socio-politiques	233
CONCLUSION	234
SECTION 2. RÉSULTATS DE TERRAIN	234
2.1. Les acteurs clés de la GRH	235
2.2. Les problématiques d'action	236
2.3. Les évolutions organisationnelles	237
2.4. Constats généraux relatifs à l'introduction des NTIC dans la sphère organisationnelle	238
2.5. Les évolutions de la GRH	241
2.6. NTIC et GRH	244
2.7. L'externalisation en GRH	246
CONCLUSION	248

SECTION 3. ANALYSE APPROFONDIE DES PRATIQUES DE STRUCTURATION DE LA FRH	248
3.1. Place et importance des NTIC dans le processus de structuration de la FRH	248
3.1.1. Effets des NTIC sur la GRH	248
3.1.2. Influence des acteurs sur la GRH	250
3.1.3. Influence des moyens techniques sur les acteurs	251
3.2. Les missions possibles de la GRH	252
3.2.1. Des missions dépendant de multiples variables	252
3.2.2. Des activités oscillant entre conception d'activités et exécution	254
CONCLUSION	254
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	256
SECTION 1. LES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS	258
1.1. Présentation	258
1.2. Historique	259
1.3. Définition et implication pour l'organisation	260
1.4. Marché et futur des ERP :	262
1.5. Le contexte d'installation	262
1.6. Les principaux éditeurs d'ERP	263
Intentia	266
1.7. Les clés d'une implantation ERP réussie	267
1.8. Retour d'expériences d'ERP dans les entreprises	269
1.8.1. L'ERP de BioMérieux	269
Contexte de l'entreprise	269
1.8.2. L'ERP d'EDF	270
Les enjeux de l'ERP pour EDF	270
Les principales actions engagées par EDF dans le domaine tertiaire :	271
Présentation du projet ERP MAGELLAN développé sur les directions et les entités centrales d'EDF	271
1.8.3. L'ERP des Autoroutes du Sud de la France (ASF)	273
CONCLUSION	275
SECTION 2. LE GROUPWARE	276
2.1. Définition du groupware	277
2.1.1. Qu'est-ce que le groupware ?	277
2.1.2. Les différentes formes de groupware	278
2.2. Processus d'implantation du groupware	280
2.2.1. Enjeux du développement de solutions de groupware	280
2.2.2. L'avènement des groupes de travail collaboratif	281
2.3. Catégories d'usage de l'outil	282
2.3.1. Changement organisationnel et groupware	282
2.3.2. Opportunités du groupware	285
2.3.3. Risques et limites du groupware	285
2.4. Retours d'expériences de groupware dans les entreprises	288
2.4.1. Une expérience de groupware chez Texas Instrument	288
Les applications <i>groupware</i> au sein de Texas Instruments : une sous-utilisation indéniable	289
Le groupware : un outil de communication indispensable et efficace	289
L'interdépendance entre groupware et culture d'entreprise	290
Quelles conséquences organisationnelles pour l'entreprises ?	290
2.4.2. Mise en place d'un groupware à la Banque Centrale du Portugal (BCP)	291
Le contexte de mise en œuvre	291
Le lancement du projet	292
Les changements organisationnels émanant du projet	293
2.4.3. Mise en place d'un groupware au Comité International de la Croix-Rouge	293
Le contexte de mise en œuvre	293
Facteurs de succès de la solution : une démarche de projet atypique	294
Un projet fondé sur trois outils	295
L'aboutissement du projet : "Pari gagné"	296

Recommandations tirées de l'expérience	297
CONCLUSION	298
SECTION 3. L'INTRANET	300
3.1. Qu'est-ce qu'un intranet ?	301
3.2. Les usages de base de l'intranet	302
3.3. L'intranet au service de la GRH	303
3.4. Typologie des intranets	304
3.5. Retours d'expériences d'intranet dans les entreprises	307
3.5.1. L'intranet des Autoroutes du Sud de la France (ASF)	307
Améliorer la communication interne : une priorité	307
Des services en ligne innovants	308
3.5.2. La mise en place d'un intranet dans un établissement bancaire	309
Le contexte de mise en œuvre	309
Mise en place d'un portail d'entreprise	310
Les principes du portail	310
Conception du portail	311
3.5.4. L'Intranet de France Télécom Lyon	312
CONCLUSION	314
CHAPITRE 3. CONFRONTATION DES DONNEES DE TERRAIN ET DU CADRE THEORIQUE	317
SECTION 1. CONFRONTATION AVEC LE CADRE THEORIQUE	317
1.1. L'approche évolutionniste	317
1.2. L'approche conventionnelle	318
1.3. L'approche conflictuelle	318
1.4. L'approche structurationniste	319
1.5. L'approche transactionnelle	320
CONCLUSION	320
SECTION 2. VALIDATION DU MODELE D'ANALYSE ?	321
2.1. Le contenu de la FRH	321
2.2. Le positionnement de la FRH	323
2.3. La structuration de la FRH	323
CONCLUSION	326
SECTION 3. RICHESSE ET APORIE DE LA RECHERCHE	327
3.1. Apports de la recherche	327
3.1.1. Apports théoriques	327
Enrichissement des résultats de recherches antérieures	327
Utilisation d'une théorisation multiple	328
Création d'instruments théoriques et méthodologiques singuliers	328
3.1.2. Apports pratiques	329
Une meilleure connaissance de la structuration des organisations	329
Un renouveau des pratiques managériales en GRH	329
L'influence des NTIC dans les mouvements en cours	330
La prise en compte de l'acteur et des facteurs sociologiques	330
3.2. Limites de la recherche	331
3.2.1. Limites théoriques	331
Superficialité et carence théorique	331
Diversité des champs disciplinaires	333
3.2.2. Limites pratiques	334
Manque de vérifiabilité de l'impact des NTIC.	334
Problématique de généralisation des résultats	334
Décalage entre les attentes des gestionnaires et la production scientifique	334
Une étude strictement qualitative	335
CONCLUSION GÉNÉRALE	337
Les changements organisationnels observables sur le terrain	337
Les grandes tendances d'évolution de la gestion des ressources humaines	338

L'incidence des nouvelles technologies d'information et de communication sur les mouvements en cours	341
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	344
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	360
TABLE DES MATIÈRES	368

INTRODUCTION GÉNÉRALE

PREMIÈRE PARTIE : MODÈLES D'ORGANISATION ET ÉVOLUTION DES ENTREPRISES

CHAPITRE 1. LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS

SECTION 1. LA NOTION DE FORME ORGANISATIONNELLE

- 1.1. Les contraintes à la structuration organisationnelle
- 1.2. La construction du design organisationnel selon Mintzberg
- 1.3. Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur selon Porter
- Conclusion

SECTION 2. DE LA FORME TRADITIONNELLE À LA NFO

- 2.1. Les caractéristiques des formes d'organisation traditionnelles
- 2.2. L'apparition des Nouvelles Formes d'Organisation
- 2.3. De l'organisation bureaucratique à l'organisation processuelle
- 2.4. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise virtuelle
- 2.5. De l'entreprise auto-intégrée à l'entreprise-réseau
- Conclusion

SECTION 3. LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES

- 3.1. L'explication par la stratégie
 - 3.1.1. *Configurations stratégie-structure de Chandler*
 - 3.1.2. *Contribution de Miller à l'école de la configuration*
 - 3.1.3. *L'analyse configurationnelle de Miles et Snow*
- 3.2. L'explication par le contexte
 - 3.2.1. *L'influence de la technologie*
 - 3.2.2. *L'explication de la structure par la taille de l'entreprise*
 - 3.2.3. *La prise en compte des caractéristiques d'environnement*
 - 3.2.4. *L'influence de la culture*
- Conclusion

CHAPITRE 2. RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE ENTRE *FRH* ET ORGANISATION

SECTION 1. LES MODÈLES DE GRH

- 1.1. Un bref inventaire des modèles proposés dans la littérature
- 1.2. L'intérêt du modèle de Nizet et Pichault
- 1.3 Proposition d'un modèle de GRH
 - 1.3.1. *Les référentiels constitutifs de la GRH*
 - 1.3.2. *Missions de la GRH en rapport avec la structure de la fonction*
 - 1.3.3. *Types de GRH selon les acteurs*
- Conclusion

SECTION 2. LES ÉVOLUTIONS AU SEIN DE LA FONCTION RH

- 2.1. Les aspects constitutifs du changement en GRH
 - Rationalités technico-économiques et socio-politiques*
- 2.2. L'évolution de la fonction ressources humaines
 - 2.2.1. *L'origine des mutations de la fonction RH.*
 - La GRH face aux transformations organisationnelles des entreprises.
 - Impact de l'utilisation des NTIC sur la configuration de la fonction RH.
 - Interrogations sur la place de la fonction RH face à ces transformations.
 - 2.2.2. *Un double mouvement de la fonction RH.*
 - Vers une externalisation croissante de certaines activités de la fonction RH, et un recentrage sur le cœur de compétences.
 - Décentralisation, déhiérarchisation et diffusion opérationnelle de l'action.
 - 2.2.3. *Des potentiels de dynamisation pour la fonction RH.*
- 2.3. Le repositionnement des professionnels RH
 - 2.3.1. *Quels nouveaux rôles pour la GRH ?*
 - 2.3.2. *Typologies des missions de la GRH*
 - Les missions traditionnelles
 - Des missions renouvelées et enrichies
- Conclusion

SECTION 3. NÉCESSITÉ D'UNE COHÉRENCE NFO / FRH

- 3.1. Changements organisationnels et GRH
- 3.2. La nécessaire implication de la FRH dans le changement technologique
- Conclusion

CHAPITRE 3. TERMINOLOGIE DE LA RECHERCHE

SECTION 1. NTIC ET ORGANISATION

- 1.1. Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)
 - 1.1.1. *L'intranet*
 - Définitions et caractéristiques
 - Enjeux pour l'organisation

L'utilisation de l'intranet dans la fonction ressources humaines

1.1.2. Le groupware

Définitions et caractéristiques

Enjeux pour l'organisation

L'utilisation du groupware dans la fonction ressources humaines

1.1.3. Le workflow

Définitions et caractéristiques

Enjeux pour l'organisation

L'utilisation du workflow dans la fonction ressources humaines

1.1.4. Les ERP

Définitions et caractéristiques

Enjeux pour l'organisation

L'utilisation des ERP dans la fonction ressources humaines

1.2. Relations NTIC – GRH. Vers un SIRH

1.2.1. Le système d'information de la fonction Ressources Humaines

1.2.2. Caractéristiques des informations devant être traitées.

1.2.3. Structure des décisions de la Fonction Ressources Humaines

1.2.4. Interdépendance des décisions

1.2.5. Les acteurs et l'organisation de la fonction

1.2.6. L'implantation d'un SIRH

1.2.7. SIRH, gestion stratégique de l'organisation et des ressources humaines

1.3. La gestion de la connaissance dans l'entreprise

1.3.1. Une difficile appréhension de la connaissance

1.3.2. Qu'est-ce que le knowledge management ?

1.3.3. Enjeux du KM pour l'organisation

1.3.4. Les outils du knowledge management

1.4. La création de valeur

1.4.1. Une ambiguïté certaine entre création de richesse et création de valeur

1.4.2. La création de valeur : un effet de mode

1.4.3. Impact de la création de valeur sur le management

1.4.4. Une difficile appréciation au niveau opérationnel et dans des projets spécifiques

Conclusion

SECTION 2. LES ACTEURS FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

2.1. Les différentes attitudes face au changement organisationnel

2.2. Les aspects sociologiques des acteurs organisationnels

2.2.1. Structures organisationnelles et jeux de pouvoir

2.2.2. Le processus de changement comme enjeu

2.2.3. La recherche d'autonomie et de zones d'incertitude

2.2.4. Le modèle de l'arbitrage managérial

2.3. L'organisation : un lieu de rencontre de flux contradictoires

2.3.1. Les structures comme dispositifs provisoires

2.3.2. Les régulations dans l'organisation

Les régulations autonomes

Les régulations de contrôle

Un exemple de nouvelle régulation dans l'entreprise-réseau

2.3.3. Mécanismes de coordination et variables politiques

- 2.4. Les difficultés liées aux NTIC rencontrées dans le travail
- 2.5. Comment conduire le changement ?
 - 2.5.1. *Identification des différentes facettes du changement*
 - 2.5.2. *Quelques conditions favorables à la réussite d'un changement organisationnel*
 - 2.5.3. *Une multiplicité d'actions à mener*
- Conclusion

SECTION 3. VERS UN MODÈLE D'ANALYSE

- 3.1. Construction d'un modèle d'analyse tridimensionnel
- 3.2. La configuration de la FRH
- 3.3. Le positionnement de la FRH
- 3.4. Le contenu de la FRH
- 3.5. Représentation du modèle d'analyse
- Conclusion

DEUXIÈME PARTIE : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1. UN CADRE THÉORIQUE FONDÉ SUR PLUSIEURS NIVEAUX DE LECTURE

SECTION 1. UNE LECTURE TRIPTYQUE

- 1.1. Construction du cadre d'analyse
- 1.2. Le gestaltisme
 - 1.2.1. *Vision systémique des tâches*
 - 1.2.2. *Vision systémique de l'environnement*
 - 1.2.3. *Le concept d'interaction*
 - 1.2.4. *Le concept de frontières*
 - 1.2.5. *Le concept de causalité circulaire*
 - 1.2.6. *Le concept de fonctionnement homéostatique*
 - 1.2.7. *Le concept de dualité*
- 1.3. Le contextualisme
- 1.4. Le constructivisme
- Conclusion

SECTION 2. ENRICHISSEMENT DU CADRE D'ANALYSE INITIAL

- 2.1. Les approches évolutionnistes de la firme
- 2.2. La théorie des conventions
- 2.3. Analyse des tensions et gestion des contradictions
- 2.4. La théorie de la structuration appliquée à l'organisation
- 2.5. Passage par quelques théories économiques
 - 2.5.1. *La théorie de l'agence*
 - 2.5.2. *L'approche transactionnelle*

Conclusion

SECTION 3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

- 3.1. L'approche inductive
- 3.2. Choix d'une étude empirique
- 3.3. Approche longitudinale
- 3.4. Une recherche qualitative
- 3.5. L'objectif de la recherche
- Conclusion

CHAPITRE 2. L'APPROCHE DU TERRAIN

SECTION 1. SOURCE DES DONNÉES

- 1.1. Une catégorie d'enquêteurs privilégiée
- 1.2. Des questionnaires enrichis et précisés
- 1.3. Les entretiens semi-directifs
- 1.4. Les sources documentaires
- Conclusion

SECTION 2. ANALYSE DES DONNÉES

- 2.1. Présentation de l'analyse des données
- 2.2. Construction d'outils de traitement préalable des données
- 2.3. Construction d'outils d'analyse longitudinale qualitative
- Conclusion

CONCLUSION

**TROISIÈME PARTIE : ANALYSE DES PRATIQUES DE STRUCTURATION DE LA FRH
AU SEIN DE L'ORGANISATION**

CHAPITRE 1. CONSTATS GÉNÉRAUX

SECTION 1. OBSERVATIONS GÉNÉRALES. RÉSULTATS RELATIFS AUX PREMIÈRES ENQUÊTES
DE TERRAIN

- 1.1. L'organisation générale
- 1.2. Changements générés par les NTIC
- 1.3. Changements dans les processus de GRH
- 1.4. De l'impact technique aux configurations socio-politiques
- Conclusion

SECTION 2. RÉSULTATS DE TERRAIN

- 2.1. Les acteurs clés de la GRH
- 2.2. Les problématiques d'action
- 2.3. Les évolutions organisationnelles
- 2.4. Constats généraux relatifs à l'introduction des NTIC dans la sphère organisationnelle
- 2.5. Les évolutions de la GRH
- 2.6. NTIC et GRH
- 2.7. L'externalisation en GRH
- Conclusion

CHAPITRE 2. L'IMPLANTATION DE TECHNOLOGIES SPÉCIFIQUES DANS LES ENTREPRISES

SECTION 1. LES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS

- 1.1. Présentation
- 1.2. Historique
- 1.3. Définition et implication pour l'organisation
- 1.4. Marché et futur des ERP
- 1.5. Le contexte d'installation
- 1.6. Les principaux éditeurs d'ERP
- 1.7. Les clés d'une implantation ERP réussie
- 1.8. Retours d'expériences d'ERP dans les entreprises
 - 1.8.1. *L'ERP de BioMérieux*
 - 1.8.2. *L'ERP d'EDF*
 - 1.8.3. *L'ERP des ASF*

Conclusion

SECTION 2. LE GROUPWARE

- 2.1. Définition du groupware
 - 2.1.1. *Qu'est-ce que le groupware ?*
 - 2.1.2. *Les différentes formes de groupware*
- 2.2. Processus d'implantation du groupware
 - 2.2.1. *Enjeux du développement de solutions de groupware*
 - 2.2.2. *L'avènement des groupes de travail collaboratif*
- 2.3. Catégories d'usage de l'outil
 - 2.3.1. *Changement organisationnel et groupware*

- 2.3.2. *Opportunités du groupware*
- 2.3.3. *Risques et limites du groupware*

2.4. Retours d'expériences de groupware dans les entreprises

- 2.4.1. *Une expérience de groupware chez Texas Instrument*
- 2.4.2. *Mise en place d'un groupware à la Banque Centrale du Portugal*
- 2.4.3. *Mise en place d'un groupware au Centre International de la Croix-Rouge*

Conclusion

SECTION 3. L'INTRANET

- 3.1. Qu'est-ce qu'un intranet ?
- 3.2. Les usages de base d'un intranet
- 3.3. L'intranet au service de la GRH
- 3.4. Typologie des Intranets
- 3.5. Retours d'expériences d'intranet dans les entreprises

- 3.5.1. *L'intranet des ASF*
- 3.5.2. *La mise en place d'un intranet dans un établissement bancaire*
- 3.5.3. *L'intranet de France Télécom*

Conclusion

CHAPITRE 3. CONFRONTATION DES DONNÉES DU TERRAIN ET DU CADRE THÉORIQUE

SECTION 1. CONFRONTATION AVEC LE CADRE THÉORIQUE

- 1.1. L'approche évolutionniste
- 1.2. L'approche conventionnelle
- 1.3. L'approche conflictuelle
- 1.4. L'approche structurationniste
- 1.5. L'approche transactionnelle

Conclusion

SECTION 2. VALIDATION DU MODÈLE D'ANALYSE ?

- 2.1. Le contenu de la FRH
- 2.2. Le positionnement de la FRH
- 2.3. La structuration de la FRH

Conclusion

SECTION 3. RICHESSE ET APORIE DE LA RECHERCHE

- 3.1. Apports de la recherche
 - 3.1.1. *Apports théoriques*
 - Enrichissement des résultats de recherches antérieures
 - Utilisation d'une théorisation multiple
 - Création d'instruments théoriques et méthodologiques singuliers

3.1.2. *Apports pratiques*

- Une meilleure connaissance de la structuration des organisations
- Un renouveau des pratiques managériales en GRH
- L'influence des NTIC dans les mouvements en cours
- La prise en compte de l'acteur et des facteurs sociologiques

3.2. Limites de la recherche

3.2.1. *Limites théoriques*

- Superficialité et carence théorique
- Diversité des champs disciplinaires

3.2.2. *Limites pratiques*

- Problématique de généralisation des résultats
- Décalage entre attentes des gestionnaires et production scientifique
- Restriction d'une étude strictement qualitative

Conclusion

CONCLUSION GÉNÉRALE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

INDEX

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ

Les changements organisationnels pourraient être caractérisés comme une constante faisant partie intégrante de la vie des entreprises tant celles-ci y sont confrontées à un moment ou à un autre.

Ces changements sont décrits de manière partielle (selon les variables étudiées) ou généralisable (selon les constats présentés) par de nombreux théoriciens.

L'objectif de cette recherche n'est pas de rester dans la lignée de travaux antérieurs, même si nous nous en inspirons largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe, tant en ce qui concerne les variables prises en considération (NTIC, aspects sociologiques des acteurs, etc.), qu'en ce qui concerne la méthodologie de recherche et le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit.

Ainsi, ce que met en exergue cette thèse, est le fait que les changements organisationnels et ceux de la fonction ressources humaines (considérée comme un sous-système organisationnel) sont imbriqués, qu'ils interagissent les uns avec les autres en raison d'une nécessaire cohérence entre ces deux ensembles.

Dans les bouleversements en cours, et notamment sous l'influence des nouvelles technologies, la FRH connaît de profondes transformations au niveau de son contenu, de sa structuration et de son positionnement.

Les constats présentés ici sont issus d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon composé d'environ 200 entreprises selon une approche longitudinale et qualitative, et s'inscrivant dans un cadre d'analyse triptyque fait de considérations systémiques, contextualistes et constructivistes.

MOTS CLÉS : Acteur, changement organisationnel, configuration, NTIC, organisation, ressources humaines, structure.

ABSTRACT : The organisational changes could be characterized as a constant forming integral part of the life of the organizations so much those are confronted there with one moment or another. These changes are described in a partial way (according to studied variables) or generally (according to the reports presented) by many theorists.

The purpose of this search is not to remain in the line of former work, even if we are inspired some largely, but rather to bring innovative elements to this complex phenomenon, so much with regard to the variables which are taken into account (NTIC, sociological aspects of the actors, etc), that what relates to the methodology of search and the framework in which it is presented.

Thus, which puts forward this thesis, is the fact that the organisational changes and those of the human resources function (regarded as an organisational subsystem) are imbricated, and they interact the ones with the others owing to a necessary coherence between these two sets.

In the upheavals in progress, and in particular under the influence of new technologies, the HRF knows deep transformations on the level of its contents, its structuring and its positioning.

The reports presented here are resulting of an empirical study undertaken close to a sample of 200 enterprises according to a longitudinal and qualitative approach, and analysed on a triptych framework made of systemics, contextualists and constructivists considerations.

KEY WORDS : Actor, organizational change, configuration, NTIC, organization, human resources, structure.