

**SERIE RECHERCHE**

**C.E.R.A.G.**

**CONTEXTUALISME, CONVENTIONS ET ANALYSE DES TENSIONS  
ORGANISATIONNELLES : UNE APPLICATION A LA FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES**

**Christian DEFELIX\***

**N° 00-02**

**\* Maître de conférences – ESA/CERAG – Université Pierre Mendès France, Grenoble**

**DECEMBRE 1999**

**CONTEXTUALISME, CONVENTIONS ET ANALYSE DES TENSIONS  
ORGANISATIONNELLES : UNE APPLICATION A LA FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES**

L'état de l'art sur la fonction RH et son évolution est donc relativement éclaté et disparate ; en outre, il ne conduit pas à un consensus établi sur l'évolution actuelle et à venir. L'objectif de cet article est de proposer, à partir d'un enrichissement de cette approche contextualiste, un cadre théorique intégré pour l'analyse de la fonction RH. Une illustration à partir d'un cas suivra la présentation de ce cadre, avant une réflexion finale sur ses apports et ses limites.

**MOTS CLES :**

Fonction Ressources Humaines – Contextualisme – Conventions – Tensions.

## INTRODUCTION

Parmi les fonctions de l'entreprise, la fonction Ressources Humaines (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 (DRH) seraient encore confinés à un simple rôle gestionnaire, et la mutation stratégique qui leur est souvent associée dans les discours ne concernerait en fait que quelques individus ; la preuve en serait que, dans les opérations de fusions, le facteur humain n'est pris en compte dès le départ que dans un nombre très limité de cas.

Devant un tel décalage, de quelles connaissances scientifiques disposons-nous ? La littérature sur la fonction RH, qui s'est beaucoup développée ces quinze dernières années, a produit un certain nombre d'analyses sur cette question. Schématiquement, deux grandes familles de travaux peuvent être distinguées. Un premier ensemble regroupe des travaux dont l'ambition est de faire un état des lieux global de la fonction telle qu'elle est aujourd'hui. Dans cette première famille, plusieurs directions de recherche ont pu être privilégiées : la fonction RH en tant qu'entité organisée, soumise à des évolutions telles que la décentralisation, le partage avec les opérationnels, l'externalisation ou encore le reengineering (Baron, 1993 ; Igalens, 1996 et 1999) ; la fonction RH en tant qu'acteur organisationnel, en coopération ou en conflit avec d'autres (Martin, 1989 ; Piotet, 1993 ; Louart, 1993 et 1995) ; la fonction RH dans son positionnement par rapport à la stratégie de l'entreprise (Besseyre des Horts, 1987 ; Thierry, 1994 ; Commeiras, 1997 ; Barney et Wright, 1998) ; la fonction RH dans son rapport avec le domaine économique ou financier (Ichniowsky, Shaw et Prensushi, 1994 ; Coutrot, 1996 ; d'Arcimoles, 1999) ; la fonction RH comme matrice d'une stratégie sociale ou d'un modèle de gestion des hommes (Gazier, 1993 ; Huault, 1993 ; Schmidt, 1994 ; Francfort et al., 1995 ; Nizet et Pichault, 1998).

Une seconde famille de travaux porte son attention moins sur ce qu'est la fonction mais davantage sur qu'elle est appelée à devenir. Un premier type d'investigations tente,

éventuellement à la lumière de l'histoire de la fonction (Fombonne, in Weiss éd, 1988), de discerner les tendances d'évolution à l'œuvre aujourd'hui et dans les prochaines années (Guérin et Wils, 1993 ; Bournois et Brooklin Deer, 1994). D'autres réflexions adoptent une perspective plus normative, en indiquant dans quelle direction doit évoluer la fonction RH au cours des prochaines années, pour que ses titulaires deviennent véritablement des « *champions* » des RH (Ulrich, 1996), développant un rôle stratégique (Besseyre des Horts, 1988 ; Beer, 1997) et jouant pleinement son rôle d'acteur de changement (Peretti, 1999).

L'état de l'art sur la fonction RH et son évolution est donc relativement éclaté et disparate ; en outre, il ne conduit pas à un consensus établi sur l'évolution actuelle et à venir. Certains auteurs parlent même de « croyances » en la dimension stratégique de la fonction, non corroborées par les faits mais fonctionnant comme idéal-type, discours idéologique ou mécanisme de revalorisation (Duick, 1999). Notre hypothèse ici est plutôt que la réalité des positionnements et des activités réelles des fonctions RH est tellement hétérogène et disparate d'une organisation à l'autre que les théories ou analyses globales n'ont guère de pertinence sur le sujet. Cette hypothèse semble appuyée par les résultats d'une enquête empirique menée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises, faisant état de la diversité des pratiques de GRH (Francfort et al., 1995).

Dès lors, il apparaît moins utile de développer des théories globalisantes sur la fonction RH et son évolution que de nourrir l'analyse, singulière et locale, de fonctions RH particulières et situées, de manière à enrichir les connaissances des sciences de gestion sur cet objet. Que peut-on dire de la structuration et de l'évolution d'un service RH dans une organisation donnée ? Comment expliquer que, dans telle situation, la fonction RH en vienne à occuper tel périmètre et à mettre en œuvre telle politique ? Dans cette perspective, une piste de recherche féconde et encore trop peu développée consiste en l'observation empirique et la théorisation des transformations de la fonction, cas par cas. On retrouve ce souci dans l'approche contextualiste, appliquée jusqu'ici notamment sur des entreprises brésiliennes (Gutierrez, 1993), belges et luxembourgeoises (Agro et al., 1996). Un travail de ce type est riche par la compréhension qu'il permet, au plus près des réalités, des transformations de la fonction RH. Néanmoins, il reste pour l'instant relativement déconnecté des apports d'autres travaux sur la fonction, comme ceux que nous avons cités plus haut. L'objectif de cet article est de proposer, à partir d'un enrichissement de cette approche contextualiste, un cadre théorique intégré pour

l'analyse de la fonction RH. Une illustration à partir d'un cas suivra la présentation de ce cadre, avant une réflexion finale sur ses apports et ses limites.

## **1. CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE**

### **1.1. L'APPROCHE DE REFERENCE : LE CONTEXTUALISME**

L'approche contextualiste que nous prenons comme référence ici correspond à celle qui est développée, sous ce vocable, par les chercheurs belges de Liège et de Louvain (Pichault, 1993 ; Nizet et Pichault, 1995 ; Brouwers et al., 1997 ; Nizet et Pichault, 1998). Ces derniers, se référant eux-mêmes aux travaux de Pettigrew (1985), ont le souci de recourir non pas à une théorie normative sur cet objet qu'est la fonction RH, mais à un cadre d'analyse articulant en fait plusieurs modèles explicatifs du changement organisationnel.

Le cadre d'analyse fourni par ce contextualisme consiste, pour ces auteurs, en une démarche heuristique, visant à expliciter les mécanismes et les processus au travers desquels le changement affecte l'objet d'étude. Trois dimensions sont ainsi privilégiées :

- celle du contexte : il s'agit aussi bien de l'environnement extérieur de l'organisation (social, politique, économique...) que des caractéristiques internes de cette organisation : sa structure, sa culture, son système de pouvoir. Appliquée à la fonction RH, cette notion de contexte renvoie au style de management, à la vision qu'ont les dirigeants de la GRH, au périmètre de la fonction, etc. ;
- celle du contenu, autrement dit des domaines précis soumis à l'étude et concernés par la transformation. Dans la cas qui nous préoccupe, le contenu correspond à la fonction RH, c'est-à-dire son organisation et surtout de son domaine d'action<sup>1</sup> ;
- celle du processus, c'est-à-dire des actions et rétroactions qui font évoluer l'organisation et la fonction RH elle-même dans une période de temps donnée.

Articulée autour de ces trois dimensions, l'approche contextualiste répond à certaines grandes caractéristiques. D'abord, elle postule une interrelation étroite entre contexte et processus, au

---

<sup>1</sup> Dans le domaine d'action de la fonction se trouvent d'une part des missions opérationnelles, largement partagées avec les hiérarchiques (recrutement, classification, évaluation, rémunération, régulation des effectifs et des compétences...), et d'autre part des missions plus politiques (élaboration et mise en œuvre d'une stratégie sociale).

sens où le processus est contraint par le contexte tout en le construisant, soit en le préservant, soit en le modifiant. Ensuite, elle relève d'une perspective constructiviste, dans la mesure où le contenu du changement est largement tributaire des perceptions et des représentations mentales qu'ont les différents acteurs du contexte interne ou externe. Enfin, l'approche contextualiste n'est pas un cadre théorique fermé, mais ouvert : les différents modèles explicatifs auxquels on peut recourir face à un changement (la contingence, la planification stratégique, le jeu politique des acteurs...) mettent en fait l'accent sur certaines composantes du cadre d'analyse contextualiste. L'idée est ici de disposer d'un cadre global d'analyse et d'autoriser ainsi une explication plurielle.

Appliquée à cet objet d'étude qu'est la fonction RH, l'approche contextualiste est à créditer de plusieurs apports. Elle est un puissant antidote à une vision évolutionniste de la fonction RH, qui affirme que les organisations voient succéder une fonction « stratégique » à une fonction « administrative ». Elle évite de faire de l'organisation une boîte noire par rapport à laquelle tout ce qui concerne la fonction RH aurait son explication. Elle prend en compte les perceptions et les représentations, si souvent divergentes d'un acteur de l'entreprise à l'autre, sur la fonction RH, sa pertinence et sa plus-value. Elle est compatible avec une conception de la GRH reconnaissant les contradictions et les incertitudes. Elle ne se cantonne pas à une vision sociologique de la fonction RH, en cherchant à distinguer les outils et pratiques de gestion qu'elle développe selon les étapes d'un processus donné.

## **1.2. PROPOSITION D'ENRICHISSEMENTS**

Dans l'état actuel de ses développements et de son utilisation, cependant, cette approche contextualiste nous semble pouvoir être utilement complétée. Dans leurs différents travaux, les auteurs que nous avons cités retiennent la théorie de la contingence, le courant de la planification stratégique, le modèle politique, et l'incrémentalisme. Pourquoi ne pas y associer d'autres modèles explicatifs ? Trois enrichissements sont ici proposés : la théorie des conventions, la gestion des contradictions, et enfin les typologies de GRH.

La théorie des conventions<sup>2</sup> fournit une première source d'enrichissement. Les concepts de cette théorie peuvent en effet se révéler utiles dans une recherche gestionnaire, notamment pour qualifier de manière claire et rigoureuse l'état d'une culture organisationnelle, dans une perspective constructiviste (Gomez et Marion, 1997). En outre, les conventions permettent d'enrichir la dimension processuelle du cadre contextualiste. En effet, 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 de 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).

Une deuxième source d'enrichissement réside dans l'analyse des tensions et la gestion des contradictions (Louart in Brabet 1993 ; Louart 1995). 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 : ainsi, dans le cas de l'entreprise automobile développé par Gutierrez (1993), la fonction RH met en œuvre deux modèles de GRH relativement cohérents, administratif puis stratégique. Or, les tensions ne sont pas réservées aux transitions menant d'un état à l'autre, mais traversent à tout moment l'organisation et la fonction RH (Nizet, 1999). Dans cette perspective, une manière de repérer et de qualifier les tensions spécifiques à la fonction RH peut être de recourir aux « champs de tension » énumérés notamment par Louart (1993), repris dans l'annexe n°2 ci-dessous. Cette attention aux dilemmes de la GRH peut également être étendue aux rôles joués par le DRH. En effet, malgré les présentations souvent avantageuses qui en ont faites, les rôles d'un DRH ne sont pas si cohérents et complémentaires : ainsi, 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.

---

<sup>2</sup> Au sein des différents courants théoriques se réclamant de l'économie des conventions, nous ferons ici usage des « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot (1991). Voir l'annexe n° 1.

Une troisième source possible d'enrichissement concerne la manière de décrire les pratiques de GRH associées à chaque période ou séquence. Les contextualistes font souvent référence à une typologie en trois ou cinq modèles de GRH (Pichault, 1993 ; Nizet et Pichault, 1998), reliés aux configurations de Mintzberg. Mais la littérature met à disposition un certain nombre d'autres typologies, comme les options « statiques » ou « dynamiques » de Gazier (1993), ou les cinq modèles de gestion des hommes, dans l'enquête de Francfort et al. (1995). La description et l'analyse du contenu des pratiques impulsées par la fonction RH peuvent être rapprochées de l'une ou de l'autre des typologies et des critères qui les sous-tendent. Nous reprenons quelques-unes de ces typologies dans l'annexe n°3.

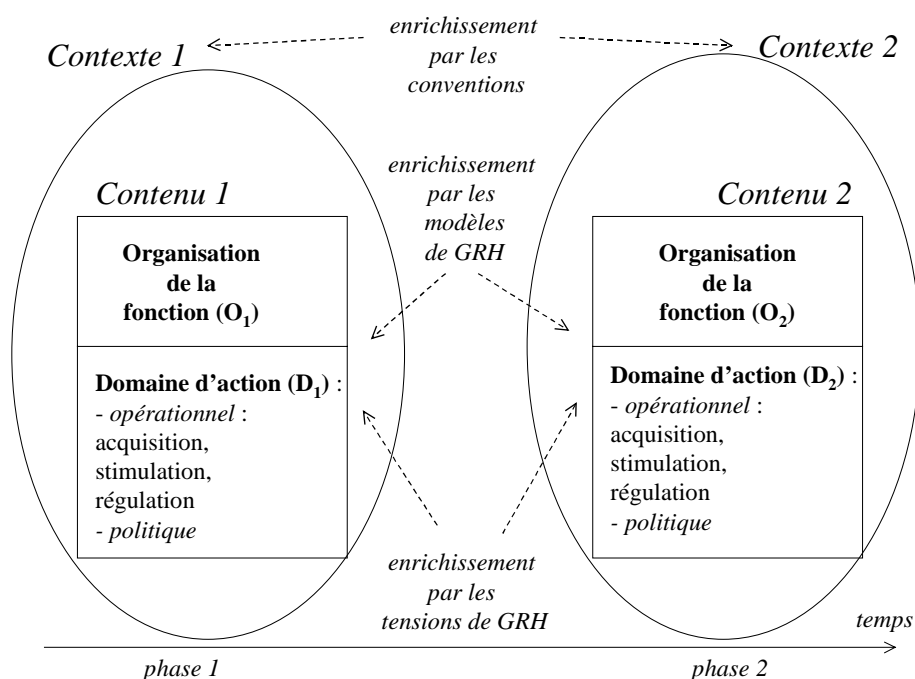
### **1.3. PROBLEMATIQUES D'APPLICATION ET METHODOLOGIE D'ANALYSE**

Le cadre d'analyse ainsi construit à partir de l'approche contextualiste et avec l'enrichissement des conventions, des tensions et des modèles de GRH, permet d'appréhender l'étude locale et singulière de fonctions RH, en particulier pour traiter les questions telles que :

- la confrontation empirique entre les ambitions affichées par la fonction, et sa capacité d'influence réelle ;
- l'analyse de son organisation, de son périmètre, et de la répartition des rôles ;
- le repérage des politiques poursuivies ;
- et surtout, l'évolution de ces précédentes dimensions dans le temps.

Pour appliquer ce cadre, il convient non seulement de repérer les trois grandes dimensions mises en valeur par l'approche contextualiste (processus, contexte, contenu), mais d'enrichir l'analyse de celles-ci. Ainsi, l'analyse du contexte et de son évolution gagne, grâce à la théorie des conventions, à prendre en compte les grandeurs et les controverses éventuelles au sein de l'entreprise ; de même, la caractérisation des missions opérationnelles et politiques de la fonction s'enrichit par la prise en compte des tensions de GRH ainsi que par un rapprochement avec un ou plusieurs modèles de GRH existants (schéma n°1).

### Schéma n°1 : modèle d'analyse enrichi



La mise en œuvre de ce modèle d'analyse nécessite l'application d'une grille d'enquête, telle que nous la proposons dans l'encadré n° 1 ci-dessous. Cette grille reprend les éléments traditionnels du paradigme contextualiste (contexte, contenu, processus), en les précisant, et leur adjoint des critères permettant la mise en œuvre des trois enrichissements théoriques que nous proposons.

En guise d'illustration, nous proposons ici le cas d'une organisation de taille modeste, exposée à une profonde restructuration, et dans laquelle la fonction Ressources Humaines joue un rôle important. Les données de ce cas ont été collectées d'une part au moyen de l'observation participante, d'autre part grâce à l'analyse de documents internes : notes d'information, budgets, tracts syndicaux notamment. Un premier travail a consisté, par la reformulation ainsi que par la confrontation aux documents, à « épurer » le témoignage de l'observateur participant. Dans un deuxième temps, l'analyse a consisté, sur la base de matériau, d'abord à reconstituer une chronologie des événements (dimension processuelle), puis à mettre en perspective les éléments externes et internes à l'organisation (niveau « vertical » de l'analyse), et enfin à tenter de saisir les interrelations entre ces différents événements et éléments.

### Encadré n° 1 : proposition d'une grille d'analyse en cohérence avec le modèle

**1. Identifier, dans une perspective longitudinale, des phases d'évolution pour l'organisation étudiée et sa fonction RH.** On peut pour cela s'appuyer sur des points de rupture : création d'un service, changement de responsables, crise interne ou externe...

**2. Pour chacune des phases ainsi identifiées, analyser le contexte et le contenu respectifs :**

a) **le contexte :**

- externe à l'organisation considérée : clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, marché, cadre juridique national...

- interne à l'organisation considérée : vocation, structure, histoire, **mondes et conventions.**

b) **le contenu, c'est-à-dire :**

- **d'abord, l'organisation de la fonction RH : existence ou non d'un département ou d'un service dédié ; rôle des responsables hiérarchiques ; lien avec la direction générale. Tensions éventuelles entre la décentralisation et le développement du contrôle.**

- **ensuite, les domaines d'action, avec :**

. **d'une part les activités opérationnelles de la fonction : acquisition (définition des besoins, sélection, intégration) ; stimulation (classification, évaluation, rémunération, carrière) ; régulation (adaptation des effectifs, des compétences, du temps de travail)**

. **d'autre part la politique éventuellement conduite : proactivité ou réactivité, minimisation des coûts ou optimisation des ressources, valorisation individuelle ou collective, parcours externe ou interne... Tensions éventuelles entre individualisation et globalisation, flexibilité et planification...**

**3. Caractériser les interrelations** pouvant être discernées entre le contexte et la variabilité du contenu, dans un double sens : influence du contexte sur les processus, mais aussi construction du contexte par ces processus.

## **2. ILLUSTRATION : UN CAS DE CREATION ET D'EVOLUTION D'UNE FONCTION RH**

### **2.1. UNE FONCTION RH DANS TOUS SES ETATS**

Etablissements publics à caractère administratif, les chambres de commerce et d'industrie (CCI) jouent traditionnellement un triple rôle d'assistance technique aux entreprises, de centre de formation et de gestionnaires d'infrastructures (aéroports notamment). La décentralisation, mais aussi la professionnalisation du marché du conseil et de la formation, contribuent depuis de nombreuses années à modifier leur environnement. Cette situation de changement concerne notamment la CCI de Bression-Montignac, qui emploie 230 agents au coeur d'une région à dominante rurale et dont le tissu économique est principalement constitué de petites et moyennes entreprises. Après 28 ans de responsabilités, le directeur général de la CCI cède sa place. Un nouveau directeur général, Pierre André, arrive au mois de février 1994. En novembre, voulant créer une Direction des ressources humaines et cherchant un collaborateur pour cette fonction, il se tourne vers le responsable des enseignements de gestion des ressources humaines à l'Ecole de Commerce, René Croix, ancien consultant à la Cegos puis chez Hay. René Croix prend ses fonctions le 1er mai 1995, avec l'ambition d'accompagner la Chambre vers un meilleur niveau de compétence, de professionnalisme, mais aussi de respect des gens.

#### **2.1.1. Phase 1 : une fonction RH ambitieuse et stratégique...**

A l'automne 1995, Pierre André confie à René Croix la responsabilité du projet "création de la direction du Développement économique". Il s'agit, pour cette nouvelle direction, de faire du développement économique local. Cette activité correspond à la nouvelle mission des Chambres de commerce, traditionnellement cantonnées à un rôle d'assistance technique. Derrière la création de cette nouvelle direction, c'est en fait toute la réorganisation des services centraux de la Chambre qui est en jeu. Un groupe de travail se met alors en place, avec des représentants de l'ESC, du secrétariat général, du service industrie, des relations internationales, ainsi qu'un consultant. En une série de réunions animées par René Croix, ce groupe propose l'organisation future des activités de développement économique. Le personnel de la Chambre, inquiet des futurs changements, est d'abord informé par une réunion

plénière du directeur général, puis par des réunions d'information et de dialogue entre René Croix et le personnel.

Le processus de réaffectation prévoit de suivre la démarche suivante : détitulariser chaque agent, créer autant de nouveaux postes qu'il y a d'agents, et retitulariser les agents sur ces nouveaux postes. Un protocole d'accord est signé, dans lequel la direction s'engage à ne pas supprimer d'emploi ni à diminuer le niveau de rémunération des agents, ainsi qu'à conserver le libellé des emplois sur les fiches de paye, en attendant qu'une nouvelle classification intervienne. Le calendrier de l'opération est très court, puisque le dispositif est conçu en deux mois, de septembre à novembre 1995. Au cours d'une demi-journée de travail, le personnel est conduit à travailler sur ce qui est indispensable au développement économique local ; un livre blanc regroupe ensuite l'ensemble des remarques du personnel. Un séminaire de deux jours complète le dispositif : par petits groupes, les agents, à partir de documents tels que le cahier des charges élaboré par le comité de pilotage (nouveau métier, structure-cible, etc) ainsi qu'une note sur les orientations économiques du département, sont invités à discuter du nouveau métier de la Chambre : non plus de l'assistance technique (du conseil à l'intérieur des entreprises), mais l'organisation, avec de multiples partenaires, du développement économique local. C'est la première fois que le personnel est ainsi réuni, dans un dispositif mélangeant les cadres, les assistants et les secrétaires. Le séminaire est donc une nouveauté pour la Chambre, et connaît un certain succès auprès du personnel. En parallèle, et comme le prévoit le protocole d'accord, René Croix rencontre individuellement chaque agent, pendant deux à trois heures, sur son parcours professionnel et ses motivations, alors que les postes à pourvoir dans la nouvelle structure ne sont pas publiés.

Une crise politique au sein de la Chambre vient cependant ralentir ce processus de changement. Suite à des difficultés rencontrés dans l'exercice de son activité professionnelle, le président de la CCI ajourne dans un premier temps le projet, avant de démissionner en décembre 1995. Le nouveau président, élu en février 1996, recrute un responsable pour la nouvelle Direction du développement économique, lequel diffère l'achèvement de l'opération engagée par le DRH pour disposer d'un temps de réflexion et finalement retoucher, à la marge, l'organisation-cible. Au printemps 1996, les nouveaux postes sont publiés, chacun des 55 agents concernés par la réorganisation fait acte de candidature, et René Croix entreprend une seconde série d'entretiens individuels avec les agents. La fin de la réorganisation a lieu au mois de mai 1996, et les déménagements de bureaux induits au mois de juin.

### 2.1.2. Phase 2 : une fonction RH rapidement confrontée à la gestion de crise

A ce moment, alors que le scénario initial prévoyait que chaque nouvelle équipe partirait des recommandations du cahier des charges pour élaborer, de manière participative, un projet d'équipe, le DDE se désintéresse de la réorganisation et décide de se consacrer à la recherche de fonds européens. Ses chefs de département se retrouvent pour ainsi dire isolés, sans grande expérience de management ; ils n'entreprennent pas l'élaboration de projets d'équipes, et ne font plus appel à René Croix, qui se retrouve ainsi sans prise sur la mise en place de la DDE. Ces difficultés de collaboration entretiennent peu à peu une tension sourde au sein de la Chambre. C'est finalement un événement mineur qui provoque une crise ouverte : à l'occasion de la réaffectation de l'assistante de Pierre André, les syndicats déposent une pétition largement signée par le personnel, et envoyée à la presse ainsi qu'à des élus.

C'est dans ce contexte déjà mouvementé qu'on apprend que, pour la seconde année consécutive, la Chambre perd de l'argent. Pierre André demande à René Croix, au seuil de l'été 1996, de réfléchir à l'éventualité d'un plan social, pour réduire la masse salariale et éviter la cessation de paiements et la mise sous tutelle prochaine de la Chambre. Or, les 55 personnes détitularisées à l'occasion de la création de la DDE ne sont pas encore retitularisées... René Croix tient donc à achever d'abord cette opération, et fait envoyer les lettres de retitularisation, sur la base d'un contenu approuvé par les représentants du personnel. Cependant, ces lettres provoquent une nouvelle vague d'inquiétudes, pour un motif apparemment anodin. Les libellés des fiches de paye, que René Croix s'était engagé à ne pas changer, sont parfois hors-statut ou obsolètes. Voulant les mettre à jour et surtout les mettre en conformité avec le statut, René Croix modifie finalement ces libellés, par exemple en substituant les mentions "secrétaires" à celles d'"assistantes", ou "*rédacteur principal*" à "*conseiller*". Les réactions des agents sont alors très négatives, alors même que les indices de rémunération ne sont pas touchés : de très nombreux recours gracieux sont formulés devant le tribunal administratif au cours de l'été.

Le 8 août 1996, le président et le directeur général tentent, en vain, d'obtenir une aide financière du ministère de l'industrie. René Croix doit alors constituer un plan social permettant de diminuer la masse salariale de 7 millions de francs, de manière à ce que, une fois versés 4 millions d'indemnités ou de pré-retraites, il reste 3 millions d'économies. Ce plan affecte une trentaine de personnes, dont onze par des pré-retraites. Comme les pré-retraites

n'existent juridiquement pas pour les Chambres de commerce, le dispositif que contient le plan social en élabore un équivalent, sous la forme d'une transaction avec les salariés concernés : la Chambre licencie ces derniers, et leur verse sous forme d'indemnités-chômage entre 60 et 70 % de leur rémunération jusqu'à la date initialement prévue pour leur retraite. Il s'agit d'un dispositif risqué, car les transactions sont officiellement interdites dans les Chambres de commerce, et en raison de la nécessité de convaincre les agents concernés. Une partie de négociation s'enclenche alors entre la direction et les onze salariés concernés, qui sont en fait en situation de force, puisqu'ils peuvent revendiquer légalement ce qui est versé normalement aux licenciés économiques (le statut des Chambres de commerce prévoit des versements supérieurs au montage prévu par la direction)... Au cours de cette période, pas un jour de grève n'est organisé ; si, localement, les organisations syndicales tentent de déstabiliser la direction sur la question des licenciements secs, les représentants syndicaux nationaux, eux, saluent la qualité du plan social.

En parallèle à cette négociation et cette exécution du plan social, la direction doit élaborer le nouveau budget. Une décision est prise pour ne pas augmenter les frais : celle de fondre en une seule direction les services en charge des ressources humaines, de l'informatique, des achats et du contrôle de gestion. René Croix coiffe donc désormais un ensemble de services supports, et devient officiellement Directeur administratif et financier au début de l'année 1997. Le nouveau « DRH-DAF » met alors sur pied son service avec les moyens du bord : il envoie un comptable se former en maîtrise de gestion, monte un service achats avec des stagiaires, confie à un cabinet la rationalisation de l'informatique, élabore un budget, installe un contrôle de gestion... Tous ces efforts portent leurs fruits, car en 1997 la Chambre renoue avec les équilibres financiers, et René Croix a le feu vert pour, cette fois, recruter un Directeur administratif et financier.

Cette accalmie financière n'exclut pas d'autres soubresauts. En effet, l'Etat prévoit une réforme du statut des salariés employés dans les Chambres de commerce. Cette réforme donne lieu à une négociation nationale, qui aboutit en mars, et fait l'objet d'une publication au Journal Officiel en août. Parmi les modifications introduites, on notera celle de l'article 23, qui prévoyait jusqu'ici un fort pourcentage d'augmentation (5%) tous les trois ans, ainsi que le plafonnement des indemnités de licenciements, qui atteignaient douze fois celles du Code du Travail. Cette réforme statutaire est l'occasion d'une heure de grève à la CCI de Bression-Montignac, le 18 novembre, suivie par 17 personnes.

## **2.2. APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE**

### **2.2.1. Etape 1 : identification des phases d'évolution**

Le récit du cas a déjà fait apparaître deux phases distinctes : d'abord, la création et le démarrage ambitieux de ce nouveau département RH, puis sa confrontation à une crise tant sociale qu'économique au sein de la Chambre. Ces phases, distinguées par l'analyste, s'appuient sur les points de rupture que sont la nomination du nouveau directeur du développement économique, les protestations syndicales et les problèmes financiers de l'organisation.

### **2.2.2. Etape 2 : analyse des contextes et contenus respectifs**

A partir de ces phases, nous pouvons analyser les contextes et contenus respectifs de ces deux phases.

Lors de la première phase, le contexte externe, en laissant apparaître des menaces potentielles (concurrence grandissante et interrogations naissantes sur le rôle des Chambres de commerce, difficultés professionnelles du président), légitime un changement dans l'équipe dirigeante, selon un effet classique de contingence. En interne, dans cette organisation marquée par les grandeurs et les valeurs civiques (importance du statut et des partenaires syndicaux, mission de service public), la nomination d'un DRH en provenance du monde du conseil introduit des références marchandes. La fonction RH alors créée est reliée directement à la direction générale. Ses domaines d'action portent moins sur les missions opérationnelles que sur les missions politiques : conduire le changement (piloter la mise en place de la DDE), augmenter l'instrumentation (nouvelle classification, séminaires d'information...), optimiser les ressources (mobilité interne), valoriser les individus et les collectifs. Les moyens mis en œuvre par la fonction RH pour faire évoluer les conventions sont de l'ordre des énoncés et des dispositifs matériels. Du côté des énoncés, on note d'abord l'appellation même de René Croix (le terme de « directeur des ressources humaines » envoie un signal d'alignement de la Chambre sur les pratiques des entreprises), mais aussi sa présentation officielle en réunion des chefs de service et son « *envie de promouvoir le changement* », sans oublier les nouveaux libellés sur les fiches de paye ainsi que la valorisation de la mobilité interne et de l'employabilité du personnel. Les dispositifs matériels et de gestion complètent ces énoncés comme autant d'investissements de forme significatifs : l'appel à candidatures pour l'équipe

terrain, la refonte de l'organigramme avec la création du service économique, le protocole d'accord permettant les mouvements de personnel, le séminaire participatif, le plan social, la mise en place d'un contrôle de gestion, la réforme statutaire... Des tensions apparaissent entre cette politique et les dispositifs statutaires des personnels. Néanmoins, le caractère participatif de la conduite de changement, ainsi que le processus prévu de détitularisation/retitularisation, permettent de doser les nécessités marchandes (s'adapter à un environnement plus concurrentiel) et civiques (respecter les statuts). Une convention est ainsi en voie d'élaboration.

Lors de la seconde phase, le contexte externe comme le contexte interne sont plus tendus. Le contexte externe, après avoir légitimé la création d'une Direction des Ressources Humaines (impératif de modernisation) contribue - en particulier avec le refus d'une aide financière par le ministère - à la décision du plan social. On passe ainsi d'une fonction RH « au service de la modernisation » à une fonction « levier de la restructuration ». De même, le contexte interne (crise politique avec la démission du président, tension avec le nouveau responsable du service économique, contestations des libellés sur les fiches de paye) freinent l'action de la fonction, et favorisent l'éclatement de son efficacité. La fonction RH change son organisation, en englobant désormais les services informatique, achat et contrôle de gestion. Les domaines d'action de cette fonction sont caractérisés par une nouvelle politique, de réduction des coûts. Les conventions sont à l'abandon : d'un côté, des arrangements sont construits entre mondes civique et marchand, par le système des transactions permettant de pallier l'absence de pré-retraites ; de l'autre, les licenciements signalent une clarification au profit du monde marchand (la Chambre se voit concurrencée par d'autres organismes, elle est au bord de la cessation de paiement, et elle doit désormais se comporter comme une organisation compétitive et « désirable » pour des clients à conquérir). Les tensions de rôles chez le DRH apparaissent plus nettement : il s'agit à la fois d'un rôle supportif (aide au développement des compétences, accompagnement du management...) et d'un rôle de sanction et contrôle.

### **2.2.3. Etape 3 : caractérisation des interrelations entre contextes et processus**

Une lecture par la théorie de la contingence conduirait à privilégier le poids du contexte sur les processus observés : la Chambre de commerce est contrainte de s'adapter à son environnement, d'abord en mettant ses ressources humaines en tension (réorganisation, communication interne : phase 1), puis en adaptant ses effectifs à ses moyens financiers (plan

social et rationalisation : phase 2). Le modèle adopté ici permet d'avoir une vue plus fine et plus nuancée de ces relations entre contexte et processus.

En premier lieu, le modèle d'analyse invite à ne pas sous-estimer les jeux d'acteurs et la dimension culturelle. Ainsi, le nouveau DRH dispose à l'égard de ses collègues de marges de manœuvre grâce à sa légitimité (il a la confiance du DG, et bénéficie de l'aura du consultant) et grâce à l'effet de surprise qu'il peut provoquer, du moins au début de son action. Puis le responsable du Développement s'affirme comme acteur à part entière, en tenant à modifier, même à la marge, les contours de son département, et en interprétant à sa manière sa mission par la suite. En outre, les libellés qui figurent sur les fiches de paye se révèlent être plus que de simples mots, par le fait qu'ils cristallisent des représentations collectives des différents « métiers » d'une chambre de commerce. Ces jeux d'acteurs et ces décalages culturels contribuent, tout autant que le contexte et ses effets de contingence, à expliquer le repli de la fonction RH par rapport à ses ambitions initiales

En deuxième lieu, le modèle conduit à élucider les dilemmes et les tensions qui traversent cette fonction RH. Passée la période de grâce initiale, le travail de cette fonction tourne rapidement à une mise en équilibre instable de tensions contradictoires. En particulier : le passé de consultant du DRH le sensibilise à des démarches sinon universelles, du moins fortement répandues en GRH, comme la transformation des classifications, les entretiens individuels, la communication interne. Certains de ces leviers « universels » suscitent des résultats encourageants (la communication sur la réorganisation), d'autres ont des effets contre-intuitifs (comme le changement des libellés sur les fiches de paye), du fait du caractère spécifique et contingent de la situation sociale de cette organisation ; le DRH passe son temps à planifier des changements (la réorganisation de la DDE) et à réagir, de manière éminemment flexible, aux événements imprévus ; il réalise que l'implication accrue d'un certain nombre de collaborateurs s'accompagne d'un sentiment d'exclusion ou de marginalisation chez certains autres agents ; il conçoit finalement son propre métier de DRH comme pétri de contradictions, notamment par l'action conjointe sur le développement des individus et sur celui des règles et processus de contrôle. Cette mise en lumière des tensions permet d'avancer l'hypothèse d'un essoufflement du DRH face aux difficultés et ambiguïtés de son rôle, et d'une polarisation sur une dimension apparemment moins sociale et plus gestionnaire.

En troisième lieu, le modèle d'analyse invite, au-delà de l'idée d'une adaptation mécanique de la politique RH aux difficultés de l'environnement, à mieux saisir la variété des modèles de GRH appliqués et successifs. A l'aide des typologies citées, plusieurs rapprochements éclairants peuvent être effectués. Certes, le modèle initial est de type bureaucratique (Nizet et Pichault, 1998) et correspond à une gestion du statut, collective et réglementaire (Francfort et al., 1995). Certes également, dans la première phase, la fonction RH devient proactive (force de proposition, elle bénéficie d'une certaine aura et d'une bonne intégration avec la direction général) et joue sur l'optimisation des ressources existantes. C'est donc un modèle de « ressources humaines » (au sens de la typologie de Besseyre des Horts, 1987) qui est adopté. Celui-ci se concrétise par des démarches, innovantes, d'individualisation et d'expression, qui entrent en tension avec les conventions en place. Cependant, dans la seconde phase, si la fonction adopte une position plus réactive et recherche la minimisation des coûts, elle reste loin de ce qu'il convient d'appeler l'administration du personnel : elle relève plutôt d'une gestion multiforme, multipliant les instruments et essayant d'équilibrer les leviers individuels et collectifs.

## **CONCLUSION**

Nous avons proposé, à partir d'une théorie existante, le contextualisme, un cadre d'analyse de la fonction RH, insistant non seulement sur le caractère évolutif de la fonction, mais aussi sur ses contradictions et sur les multiples légitimités et modèles qu'elle peut être amenée à mettre en œuvre. L'apport de ce cadre est de fournir une grille intégrée de lecture de la fonction, ouverte aux développements récents de la littérature, et constituant un rempart efficace contre les présentations normatives ou simplistes de cette fonction.

Son utilisation soulève néanmoins un certain nombre de questions. Outre celles que soulève en gestion l'application de la seule théorie des économies de la grandeur (Livian et Herreros, 1994), nous pouvons d'ores et déjà noter :

- la nécessaire clarification des conditions auxquelles ce cadre « ouvert » peut accepter tel ou tel modèle théorique ;
- la réflexion sur le statut de l'analyste, à la fois proche des événements qu'il observe et distancié ;
- l'articulation plus précise des outils mis en œuvre par la fonction RH avec les modèles repérés et les conventions en usage.

La confrontation ultérieure d'études empiriques de la fonction RH avec un tel cadre permettra néanmoins, au cours des prochaines années, d'en savoir plus sur le statut, la place et l'impact réels de cette fonction, aujourd'hui paradoxalement valorisée et mise à l'épreuve.

## BIBLIOGRAPHIE

Agro, L. et al., « Restructuration des entreprises et transformation de la fonction Ressources Humaines : approche empirique », in Fericelli, A.-M. et Sire, B. (éd), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1996, p. 48-67.

Aoki, M., « Horizontal versus vertical information structure of the firm », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, September 1986, p. 971-983.

D'Arcimoles, C.-H., « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 122, janvier-février 1999, p. 122-134.

Barney, J. B., et Wright, P. M., « On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 37, issue 1, Spring 1998, p. 31-46.

Baron, X., « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n° 92, janvier-février, 1993, p. 5-14.

Beer, M., « The transformation of the human resource function : resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role », *Human Resource Management*, vol. 36, issue 1, Spring 1997, p. 49-56.

Besseyre des Horts, C.-H., « Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n° 65-66, novembre-décembre 1987, p. 149-155.

Besseyre des Horts, C.-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988.

Boltanski, L., et Thévenot, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Bournois, F. et Brooklin Deer, C., « Les directeurs des Ressources Humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai 1994.

Brouwers et al., *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

Commeiras, N., « La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : une illustration dans l'industrie métallurgique », p. 279-

- 303, in Tremblay, M. et Sire, B. (éd.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 1997.
- Coutrot, T., « Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français », *Travail et Emploi*, n° 66, 1996, p. 39-58.
- Duick, J.-Y., « Ne dites pas à ma mère que je fais de l'administration du personnel, elle me croit DRH », *Direction et Gestion*, n° 171, mai-juin 1998, p. 33-51.
- Fombonne, J., « Pour un historique de la fonction Personnel », p. 49-138, in Weiss, D. éd., *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Francfort, I. et al., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- Gazier, B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 1993.
- Gomez, P.-Y. et Marion, G., « La théorie des conventions en pratique », *Revue Française de Gestion*, n° 112, janvier-février, 1997, p. 60-63.
- Guérin, G., et Wils, T., « Sept tendances clés de la 'nouvelle' GRH », *Revue internationale de Gestion*, vol. 18, n° 1, février 1993, p. 15-25.
- Gutierrez, L., *Les transformations de la fonction personnel. La contribution de l'analyse contextualiste : trois études de cas réalisées au Brésil*, thèse de doctorat, Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain, 1993.
- Huault, I., « Management stratégique des ressources humaines : typologie d'entreprises françaises à vocation européenne », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, décembre 1992/janvier 1993, p. 39-49.
- Ichniowsky C., Shaw K. et Prensushi G., « The impact of Human resource management practices on productivity », working paper, University of Pittsburgh, 1994.
- Igalens, J., « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », p. 19-26, in *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation, 1996.
- Igalens, J., « Reengineering des ressources humaines : la GRH et la performance globale », *Personnel*, n° 397, février-mars 1999, p. 23-27.
- Livian, Y.-F., et Herreros, G., "L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994, p. 43-59.
- Louart, P. et le GRHEP, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », p. 165-212, in Brabet, J. (éd.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 1993.
- Louart, P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 1995.

Martin, D., « Gestion des ressources humaines : crise d'identité et gestion de la modernisation », *Revue Française de Gestion*, n° 75, septembre-octobre 1989, p. 15-27.

Nizet, J., « Les tensions et jeux de pouvoir liés aux modèles de gestion des ressources humaines », *Actes du 10<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Lyon, 9 et 10 septembre 1999.

Nizet, J., et Pichault, F., *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Editeur, 1995.

Nizet, J., et Pichault, F., « L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites », p. 13-45, in Allouche, J. et Sire, B. (éd.), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Paris, Economica, 1998.

Peretti, J.-M., « Performance et globalisation », *Personnel*, n° 397, février-mars 1999, p. 71-74.

Pettigrew, A. M., *The awakening giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York, Blackwell, 1985.

Pichault, F., *Ressources Humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993.

Piotet, F., « Stratégique ou biodégradable : la fonction Ressources Humaines », *Stratégies Ressources Humaines*, n°7, automne 1993.

Schmidt, G. , « Les modèles de management en France, en Allemagne et au Portugal. Une analyse comparée de 190 entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 11, juin 1994, p. 16-32.

Thierry, D., « La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février 1994, p. 43-48.

Ulrich, D., *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, 1996.

### **Annexe 1 : une théorie conventionnaliste : les « économies de la grandeur »**

Dans une organisation, les individus ont besoin de cadres, de référentiels communs auxquels ils font appel pour légitimer et coordonner leurs actions : en un mot, ils ont besoin de conventions. Ces conventions, souvent implicites, se repèrent lorsqu'il y a un désaccord, les uns et les autres avançant alors des justifications différentes pour expliquer leur attitude. Les conventions se font en référence à des systèmes de légitimité, appelés "mondes" ou encore "cités". Chaque "monde" ou "cité" se caractérise par une grandeur, c'est-à-dire un objet ou un comportement valorisé. Six grandes "cités" peuvent ainsi être distinguées :

- la cité industrielle (qui valorise l'efficacité technique, le productif, l'opérationnel) ;
- la cité marchande (la concurrence, le contrat, la vente) ;
- la cité civique (la démocratie, l'égalité des chances) ;
- la cité domestique (la proximité, la convivialité, la confiance) ;
- la cité de l'opinion (le renom) ;
- la cité de l'inspiration (l'acte créatif).

Dans une même entreprise, voire dans un même service, peuvent coexister plusieurs "mondes", selon plusieurs cas de figure :

- *premier cas, s'il y a discorde dans un même monde* : on engage une épreuve et on fait intervenir un principe supérieur commun. Exemple : en cas de controverse entre des techniciens et/ou des cadres pour fixer des objectifs de production, on réalise un test technique, et la solution la plus efficace du point de vue industriel est adoptée.
- *Dans le deuxième cas, s'il y a controverse entre deux mondes*, il peut y avoir plusieurs schémas : soit la *clarification dans un monde* (cas du chef de clinique, qui, après avoir voulu poursuivre des examens sur un malade mourant, finit par se ranger à l'avis de ses infirmières qui mettent en avant la dignité humaine du patient) ; soit *l'arrangement* (chacun reste dans son "monde", mais on se met d'accord localement sur un fonctionnement informel, provisoirement : cas de l'agent de maîtrise et du délégué syndical tacitement d'accord sur certains horaires dans l'usine) ; soit le *compromis* (on vise un bien commun qui dose différentes grandeurs, et on traduit cela dans des "dispositifs" ou des "investissements de forme" : l'élaboration d'un

produit de série vendable est toujours le fruit d'un certain compromis entre le marchand et l'industriel.)

- *Troisième cas : il peut également y avoir coexistence de mondes différents sans discorde.* Cette coexistence est permise par l'évitement ou grâce à des relations médiatisées par des sujets ou objets non conflictuels. Exemple : la coexistence, dans une entreprise familiale, de "compagnons" et de commerciaux, qui se déroule bien tant que ces derniers ne suggèrent pas l'acquisition de nouvelles machines pour pénétrer davantage le marché.

**Annexe n° 2 : huit dilemmes ou tensions contradictoires en GRH (Louart, 1993)**

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

### Annexe n°3 : quelques typologies permettant d'analyser les modèles de GRH

<i>Références</i>	<i>Origine</i>	<i>Critères d'analyse</i>	<i>Nombre de modèles distingués par la typologie</i>
Besseyre des Horts, 1987	Théorique	Deux dimensions : proactivité versus réactivité, minmisation des coûts versus optimisation des ressources.	Quatre : administration du personnel, relations humaines, développement social, ressources humaines.
Gazier, 1993	Théorique	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, districts et réseaux, modèle de la compétence, logique de type J <sup>3</sup> .
Francfort et al., 1995	Empirique	Individualisation versus gestion collective et réglementaire ; degré d'instrumentation.	Cinq modèles : gestion du statut, gestion du parcours professionnel, gestion individualisée, gestion évolutive des relations sociales, gestion multiforme.

<sup>3</sup> Les types « A » et « J » renvoient à la conceptualisation d'Aoki (1984).