

**Les Cahiers de la Recherche**

**CLAREE**  
**Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des**  
**Entreprises**  
**UPRESA CNRS 8020**

## **Les acteurs de la GRH**

*Par Pierre Louart*

Directeur de l'IAE de Lille

GRAPHE – IAE de Lille

**Responsable de la publication :**

Alain DESREUMAUX

Professeur à l'USTL

**© CLAREE, IAE-USTL, 2002**

# Les acteurs de la GRH<sup>1</sup>

Pierre Louart

## **Résumé**

*Dans une entreprise, la GRH n'est pas qu'un choix rationnel de politiques sociales en rapport avec des objectifs internes ou des environnements contraignants. C'est aussi le résultat de jeux entre acteurs, à partir des rôles, des intérêts ou des visées qui les caractérisent.*

*En interne, les groupes les plus influents sont la direction générale, la fonction RH, l'encadrement opérationnel et les représentants des personnels. En externe, la concurrence, les Pouvoirs publics, les tutelles financières, les partenaires économiques ou les consultants interviennent à divers degrés.*

*La participation de ces différents acteurs varie en intensité selon les entreprises et les conjonctures. Elle se traduit en configurations spécifiques, dont les effets sont importants sur les choix et les styles de GRH observables. Elle explique les aspects composites et en partie hétérogènes de la gestion des personnels. En ce sens, la modification des acteurs est stratégique, puisqu'elle change les rapports de force et, dès lors, influence les orientations de la GRH, autant d'ailleurs dans ses priorités (politiques ou pratiques) que dans ses arbitrages de rationalités (entre l'économique, le juridique, le procédural et le psychosocial).*

*Aux acteurs directement présents s'ajoutent les impacts des technologies utilisées, leurs concepteurs ayant mis des "intentions gestionnaires" dans leurs outils. Enfin, il existe un acteur invisible mais fort prégnant. C'est la somme des traces structurelles (outils, techniques, procédures) ou cognitives (représentations) qu'ont laissées les décideurs successifs au cours de l'histoire de l'entreprise.*

## **Mots clefs**

*Acteur, arbitrage, configuration, champ de tension, compromis, conflit, consultant, direction générale, encadrement, fonction RH, hétérogénéité, organisation, outil de gestion, mission, politique RH, pratique de gestion, problématique, rapports de force, représentants du personnel, rationalité, rôle, stratégie.*

## **Summary**

*In a firm, HRM is not only a rational choice of social politics having to do with inner objectives or constraining environments. This is also the result of a game between actors, from the roles, interests and objectives which make them unique.*

---

<sup>1</sup> A paraître en 2003 dans l'Encyclopédie de RH, Vuibert, J. Allouche éd.

*Within the firm, the Directorate General, the HR service, the managerial staff and the staff representatives constitute the most influential groups. Outside, the firm has to deal with the competitors, the authorities, the financial supervision, the economic partners or the consultants.*

*All those actors are not always present at the same time and their involvement in decision-making processes may vary from one firm to another and can also be influenced by the economic situation. This explains why HRM is so rich and heterogeneous. Having understood this aspect of HRM, changing the actors is a strategic operation, because it changes the power struggles, and from then it influences the general orientations of the HR, as well as its priorities (political or practical) and its arbitration about rationalities (between economics, law, procedure and psychosociology).*

*Technologies also have an impact, because they have been conceived with administrative intentions. Finally, there is an invisible but of the most importance actor. It is the amount of structural signs (tools, techniques, procedures) or cognitive signs (representations) which have been let behind by the successive decision-makers of the firm.*

### **Key words**

*Actor, arbitration, general shape, area of tension, compromise, conflict, consultant, directorate general, managerial staff, HR service, heterogeneousness, organization, management tool, mission, HR politics, management practice, problematics, power struggles, staff representatives, rationalities, role, strategies.*

Toute GRH se construit en interne en rapport avec des conditions objectives de mise en œuvre. C'est une création contingente, mais qui doit être assez réaliste pour donner des résultats ou garantir une certaine continuité.

Cette GRH est un processus géré par des acteurs influents. Selon les cas, les acteurs sont plus ou moins nombreux, plus ou moins actifs ou conflictuels. Ils s'appuient sur des calculs économiques ou personnels, ainsi que sur des convictions issues de leurs groupes d'appartenance.

Pour de tels acteurs, le cadre social est un fournisseur de rationalités. Il diffuse des évidences, des modes, des modèles normatifs ou des solutions à imiter. Telle qu'ils se la représentent, la pression des faits impose aussi des objectifs ou des changements. Les acteurs de la GRH en tirent des pratiques plus ou moins cohérentes et coordonnées, à partir des jeux<sup>2</sup> qu'ils jouent entre eux dans l'organisation où ils interviennent.

---

<sup>2</sup> Ces jeux sont de nature économique, sociologique et psychologiques. Il y a de nombreuses théories sur les rôles et transactions joués à ces trois niveaux.

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 de divers ordres (sociales, juridiques, économiques, opératoires), c'est aussi le résultat d'un équilibre entre individus et groupes représentant des identités 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.

Parmi les acteurs de la GRH, certains sont très visibles (de par leur rôle ouvert et formel). Ce sont, par exemple, les dirigeants, la fonction RH, les représentants du personnel. D'autres sont dans la pénombre ou quasi-invisibles. Dans notre perspective, ce sont des individus ou des groupes ayant une influence sur l'action collective, selon les processus décrits par les théories du pouvoir dans les organisations (Pfeffer, 1981 ; Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993 ; Reynaud, 1989). Leurs stratégies peuvent être orientées par des buts explicites (objectifs organisationnels, projets fonctionnels, valeurs à défendre), mais aussi par des envies discrètes ou des désirs inconscients.

Nous aborderons les points suivants :

- en quoi est-il utile d'étudier les acteurs en présence pour comprendre la GRH des entreprises ? qui sont-ils ?
- comment évoluent les acteurs en fonction des contextes ? mais aussi des caractéristiques organisationnelles ? quelle est la place d'une direction des ressources humaines dans cet ensemble ?
- au regard des interactions possibles, quelles sont les configurations les plus fréquentes ? avec quels effets sur la GRH, sa structuration et son développement ?

## **1. Une vision dynamique de la GRH**

### **1. 1. Les rapports entre acteurs et systèmes**

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, 1997). Si l'on en croit Whittington (1988), on peut faire l'hypothèse ("réaliste") 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 (Piotet, 1994) 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'un 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. Leurs particularités s'estompent d'autant plus qu'ils "appartiennent à une communauté fortement constituée" (Bloch, 1990).

En outre, pour chaque personne, "sa façon de se penser et d'être reconnue comme acteur" (Hatchuel, 1992) 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, "viabiles 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.

## 1. 2. Les jeux de rôles entre acteurs

Toute GRH est un théâtre (avec des discours) et un chantier (avec des projets). Dans les deux cas, ses acteurs sont en interaction plus ou moins régulière ou active. Ils coopèrent ou s'affrontent à travers des processus dont la dynamique interne s'apparente à celle des jeux.

Différents modèles illustrent assez bien les interactions possibles (Louart, 1999). Par exemple, la théorie économique des jeux analyse les possibilités d'ententes, de coalitions ou d'affrontements à partir des intérêts stratégiques des partenaires en présence. D'un point de vue psychologique, le jeu est aussi un moyen fondamental de socialisation et d'apprentissage. Il peut s'exprimer par de la compétition, de la spéculation, des déguisements (jeux de rôles) ou de la déstabilisation excitante (Caillois, 1958). Certains jeux sociaux sont en rapport plus ou moins conscient avec des scénarios individuels (des positions de vie, des partis pris relationnels, des habitudes d'échange). Toutes ces interprétations soulignent en tout cas les marges de manœuvre des acteurs (Cyert, March, 1970), en fonction de leurs degrés de liberté personnels et des espaces organisationnels d'incertitude. On peut constater, dans une GRH donnée, combien les acteurs participent à plusieurs niveaux simultanés de jeux relationnels (socio-affectifs, socio-stratégiques, économiques et opérationnels). Certains jeux sont mobiles et adaptatifs, d'autres figés<sup>3</sup>. Certains visent à construire des possibilités collectives, d'autres à manœuvrer autrui pour en obtenir des avantages unilatéraux (maintien du statut ou du pouvoir, blocage de changements non désirés, etc.). Les jeux les plus productifs sont ceux d'une négociation ouverte, car ils visent à construire de nouveaux espaces transitionnels (Winnicott, 1971). Ils peuvent s'appuyer sur des processus avec règles formelles (games) ou implicites (playing).

En GRH, le modèle de Thibaut et Kelley (1959) s'applique aux relations entre acteurs d'une certaine durée. Il s'appuie sur les théories de l'utilitarisme et du renforcement, jugeant qu'un comportement social a peu de chance d'être renouvelé s'il n'est pas récompensé (au sens où il apporte des rétributions ou permet d'échapper à des sanctions négatives). Mais contrairement à la théorie économique des jeux, il tient compte des tâtonnements et des apprentissages, les anticipations des acteurs étant incertaines et leurs solutions toujours imparfaites. Les attitudes coopératives sont d'autant plus conseillées qu'on est sensible à l'humanité des partenaires et qu'on se les représente comme des personnes avec lesquelles on peut construire un certain degré de confiance (Plon, 1972).

Les jeux d'acteurs se situent à plusieurs niveaux d'accords ou de conflits, ce qui entraîne des tensions diverses. Certaines parties de la GRH sont plus institutionnalisées que d'autres ou plus formalisées. Elles sont donc plus difficiles à modifier par les acteurs. D'autres font l'objet de regards attentifs ou de vigilance

---

<sup>3</sup> Comme ceux que décrit l'analyse transactionnelle ("systèmes récurrents de transactions souvent répétitives, superficiellement plausibles, à motivations cachées", Berne, 1971).

de la part des syndicats ou des contre-pouvoirs internes. Autrement dit, il y a des aspects "installés" (lourds à faire bouger) et des aspects "tendus" (où se nichent des résistances sociales). Dans d'autres domaines, les choses sont plus souples. Les acteurs interventionnistes ont intérêt à produire de la GRH rénovatrice dans les zones flexibles, plutôt qu'à produire des attaques directes contre les zones immobilisées. Ensuite, ils peuvent espérer que le changement progresse par contamination. Toute évolution passe par des mouvements dissymétriques en fonction des possibilités d'investissement ou des degrés de résistance.

Les acteurs prennent leur légitimité de diverses sources. Cela joue un rôle essentiel dans leurs possibilités d'action. Chacun sait qu'en organisation un cadre n'a pas le même poids suivant sa force personnelle (sa capacité de montrer une véritable autorité), ses réseaux de soutien (ses appuis relationnels ou idéologiques) et son pouvoir statutaire (ses missions déclarées, l'origine de son recrutement, ses faits d'armes antérieurs, ses marges de manœuvre explicites, les moyens dont il dispose pour faire valoir ses idées, imposer ses plans ou mener à bien ses actions).

L'interaction implicite des acteurs est mise en valeur dans un cas cité par Vatieur (1988) sur la "création" d'un poste de DRH. En fait, la plupart des activités "à développer" sont déjà mises en œuvre. Elles sont assumées, plus ou moins bien, par d'autres acteurs déjà installés. Le jeu est alors de voir en quoi le nouveau poste améliore ou enrichit l'efficacité technico-économique interne tout en s'adaptant au système socio-politique en place (Louart, 1995), sans susciter trop d'oppositions. Si cette double transaction échoue, la greffe de DRH ne peut pas prendre.

### **1. 3. Les acteurs habituels et leurs champs de tensions**

En pratique, la GRH est souvent réalisée par de multiples acteurs. Les uns ont un pouvoir institutionnel, de par les moyens que leur donne le droit (État, actionnaires, chef d'entreprise, représentants du personnel). Les autres ont une influence liée à leur place organisationnelle, dans des responsabilités opérationnelles (négociation, encadrement) ou fonctionnelles (expertise, services, conseil). Enfin, chaque salarié participe d'une manière ou d'une autre à sa gestion. C'est une ressource active, qui peut réagir par la loyauté, le conflit ou la défection<sup>4</sup>.

Le nombre des acteurs de la GRH est variable d'une organisation à l'autre, selon sa taille, son secteur d'activité, sa structuration interne et les orientations stratégiques ou culturelles des dirigeants.

Il y a des acteurs externes et d'autres invisibles (la technologie), sur lesquels il faudra revenir. Certains acteurs méta-organisationnels (comme les groupes sectoriels, les politiques, ou les organisations paritaires) ont des influences parfois très larges. Ils imposent des règles, façonnent les contextes économiques ou dif-

---

<sup>4</sup> Selon les catégories bien connues d'A-O. Hirschman.

fusent des pensées normatives. La GRH est très sensible aux modes, parce qu'elle travaille directement avec des humains soucieux de changements, de variations, et dont les émotions ou les pensées bougent assez souvent. De leur côté, les acteurs para-organisationnels sont des apporteurs de services, d'expertise ou de réseaux.

On peut répartir les acteurs selon trois champs de tension plus ou moins imbriqués (avec des conflits potentiels et des sources possibles de compromis ou de coopération).

La première tension est celle qui oppose les acteurs externes (agents dominants du système économique d'appartenance, consultants, possesseurs de ressources-clefs) et les maîtres de l'exécutif interne (direction générale, DRH, etc.).

De l'extérieur, la GRH peut être fortement conditionnée par l'impact des réseaux institutionnels auxquels appartient l'entreprise considérée. Les préconisations d'une maison-mère, d'un client dominant, d'un banquier ou d'un syndicat professionnel peuvent induire de nombreux effets sociaux. Par exemple, bien des PME gèrent leurs personnels en fonction des contraintes imposées directement par leur environnement. Le cas échéant, cela se traduit par de la précarité d'emploi (pour offrir une sous-traitance flexible), par des obligations de formation (pour garantir un service après-vente) ou par des contraintes de "certification" (pour satisfaire à des exigences de qualité).

De façon moins centrale, beaucoup d'entreprises ont des partenaires occasionnels ou attitrés (consultants, auditeurs, fournisseurs de services). Sans être aussi impérieux que les précédents, ceux-ci ont une forte présence technique, opérationnelle et même stratégique (en aidant les directions d'entreprise à formaliser leurs objectifs sociaux, ou en leur fournissant des technologies qui vont jouer un grand rôle sur les pratiques). En théorie, les experts ont pour fonction de nourrir le débat (de l'étayer, d'en approfondir les bases), pas de le fermer<sup>5</sup>. Mais en GRH comme ailleurs, les marchands de modèles se croient des managers et prennent leurs abstractions pour les territoires compliqués des organisations.

Deux autres tensions se situent en interne.

A partir d'une certaine taille d'entreprise, les rôles managériaux de GRH se répartissent entre les directions générales, l'encadrement opérationnel et un service de ressources humaines. En résultent des arbitrages ordinaires sur les activités prioritaires, l'organisation des tâches, la décentralisation des pratiques ou les missions attribuées à la fonction RH.

Nous reviendrons plus loin sur la fonction RH. Celle-ci est d'autant plus complexe, habituellement, que la taille de l'entreprise augmente. A l'origine, ce peut être une mission d'adjoint administratif ou technique du dirigeant. Puis émerge une équipe dont la croissance obéit aux modèles de coordination de Mintzberg. Avec le temps, un petit groupe à supervision directe se transforme en bureaucra-

---

<sup>5</sup> E. Pisani, *Une certaine idée du monde*, Paris, Seuil, 2001.

tie standardisée dont les spécialisations se cloisonnent et deviennent parfois conflictuelles.

En général, les directions générales gardent les leviers décisionnels importants, par exemple le choix des cadres ou les politiques de rémunération. Le plus souvent, elles définissent des règles d'action et des objectifs prioritaires, en allouant les moyens nécessaires. Elles s'intéressent aux hommes quand ils sont perturbés (par des restructurations, des plans sociaux ou de la modernisation technique d'envergure), car cela les amène à réfléchir sur des tactiques d'ajustement (depuis la communication explicative jusqu'aux méthodes de prévision ou d'adaptation en matière d'emplois et de compétences).

Le paradoxe des dirigeants est parfois d'agir de trop loin, en provoquant un sentiment d'abandon, ou de trop près, en s'accaparant les relations sociales et en rendant difficile les tâches de ceux qui ont à les seconder dans des registres différents. "Les salariés", il est vrai, "veulent avoir un accès direct aux dirigeants, surtout lorsqu'il s'agit de stratégie. Les dirigeants doivent multiplier les occasions d'être sur le terrain" (Sureau, 1995).

Les cadres opérationnels ont une certaine autonomie sur la gestion des personnels qui leur sont affectés. Leur pouvoir en la matière est tantôt prescrit (par des prérogatives ou des moyens d'intervention), tantôt implicite (ils contribuent activement ou non aux procédures de RH, utilisant ou non des méthodes parallèles en matière de recrutement, d'évaluation ou de formation). Vu la pression concurrentielle, l'encadrement de proximité demande une disponibilité croissante. Il se charge aussi de missions fonctionnelles car, avec l'informatique et ses données en réseau, une partie des activités de logistique ou de techno-structure retourne vers les opérationnels. C'est ce qu'énonce le slogan fort diffusé de "tous DRH"<sup>6</sup>, avec l'idée que c'est une bonne chose pour tous que les cadres opérationnels puissent s'occuper directement de leurs salariés. Mais la charge demandée aux managers de terrain, en intensité ou en rythme, devient énorme. Il n'est pas sûr qu'on puisse se passer aussi facilement de spécialistes RH. Dans les entreprises décentralisées, on les voit d'ailleurs réapparaître en appui aux responsables locaux.

Face aux dirigeants et aux cadres, la fonction RH est dans un dilemme. Le plus souvent (et malgré certains discours), on attend d'elle des apports techniques (une gestion d'outils, une lecture de règles, une prise en charge d'activités). Mais plus elle s'en occupe, plus elle prend un rôle instrumental aux dépens de ses ambitions stratégiques. A contrario, plus elle affiche une prétention managériale, plus elle est en conflit avec les prérogatives des dirigeants ou le pouvoir territorial des cadres. Elle heurte alors des conceptions où on la voudrait comme auxiliaire et pas comme partenaire de discussion. En même temps, sur quoi peut s'appuyer la réflexion stratégique en ressources humaines si elle n'est pas continuellement aux prises avec les réalités des salariés (en rapport avec ce qu'ils sont - leurs caractéristiques - et ce qu'ils font - leurs emplois) ? Ces difficultés de rôle peuvent conduire à des crises d'identité (Ville, Eyssette, 1988), surtout dans un

---

<sup>6</sup> C'est le titre d'un ouvrage de J.-M. Peretti dont une deuxième édition vient de sortir (2001).

contexte où les missions RH s'effectuent au détriment des emplois ou des structures sociales des entreprises (suppression d'effectifs, restructurations, changements forcés).

De nature socio-politique, la dernière forme de tension implique les acteurs dont le rôle est de servir de contre-pouvoir aux décisions dites des "employeurs"<sup>7</sup>. Institutionnellement, elle concerne les instances représentatives du personnel (IRP), mais aussi les syndicats en place et différents salariés ou groupes de salariés en mesure d'exercer des pressions significatives hors du champ réglementaire. L'influence des syndicats et des IRH sera discutée plus loin. Elle aussi varie considérablement d'une entreprise à l'autre, selon des modèles de transaction qu'investit progressivement le droit européen.

Plus globalement, la fonction RH pourrait trouver une force inattendue dans un arbitrage subtil entre les champs de tension précédemment décrits. Car les conflits et compromis d'ordre syndical font souvent résonance avec ceux qui concernent les liens avec l'extérieur ou avec ceux qui émanent de la distribution des rôles entre les fonctions dirigeantes.

## **2. Les émergences et les réorganisations d'acteurs**

La GRH n'est pas homogène. Y font irruption des enjeux extérieurs aux entreprises, issus de la concurrence économique, de l'évolution technique ou de la législation. S'y mêlent aussi des représentations imposées par les modes ou les pressions idéologiques dont on objective les rapports de force pour faire croire à leur inéluctabilité. Ceux qui veulent contrôler les autres (pour rester eux-mêmes flexibles) sont les premiers à parler d'obligations et de contraintes irrésistibles, autrement dit d'inflexibilité (Bauman, 1999).

Régulièrement, la GRH est bousculée par des "contraintes à gérer", à qui on attribue davantage de valeur qu'à d'éventuelles "best practices" intemporelles. Là où les systèmes se veulent adaptatifs, la préférence est souvent donnée à l'urgent (avec ses satisfactions à court terme) par rapport à l'important (dont les objectifs sont à moyen et long terme).

Les conjonctures successives ont fait venir à la fonction RH des spécialistes de l'ordre, de la sécurité, de la connaissance industrielle des fonctions et des métiers, puis du droit et de la psychologie, de la communication interne et du changement. C'était dû aux enjeux à régler, aux régulations à garantir ou aux "ondes de choc à absorber" (Barbaroux et al., 1999). Avec la mondialisation, les acteurs-clefs ont continué d'évoluer. Par exemple, à lire la littérature économique (1997-2002), on constate une perte d'influence des syndicats ou des dirigeants, au profit des financiers, des institutions de réglementation, ou encore des groupements

---

<sup>7</sup> Autrement dit, les acteurs managériaux (DG, DRH, encadrement), mais aussi les détenteurs de pouvoirs externes (groupes d'actionnaires, "contexte économique" dans son rôle d'épouvantail rationalisé).

d'intérêt à échelle nationale ou sectorielle. Nous insisterons ici sur les syndicats, les réseaux, l'individualisation salariale et la pression financière.

## **2. 1. L'évolution des contre-pouvoirs sociaux**

En France, les syndicats professionnels ont perdu de l'importance, malgré le rôle maintenu des conventions collectives, des accords paritaires et des instances représentatives du personnel (délégués, comités d'entreprise, commissions diverses). Les raisons en sont la crise de l'emploi, mais aussi une mauvaise adaptation aux contextes économiques, aux nouvelles structures de qualifications et aux transformations culturelles de la société. Au plan national, l'interventionnisme de l'Etat perturbe les négociations contractuelles. Cela dit, le poids syndical reste très fort dans certaines entreprises, notamment celles du secteur public. Les grandes centrales s'essaient à de nouvelles stratégies, tandis que surgissent des embryons de syndicalisme rénové. Au delà de la fragmentation actuelle (certains parlent d'émiettement), on pourrait voir apparaître des formes de relations industrielles mieux appropriées à notre époque, en particulier dans une dynamique européenne.

En dépit d'un discours de contractualisation, les hommes politiques ont cherché à centraliser la réglementation sociale. Ce faisant, ils ont affaibli la liberté contractuelle et le poids réel des partenaires en présence. Après coup, il est illusoire de relancer la syndicalisation par décret, comme l'ont montré les difficultés du mandatement syndical imposé par la loi Aubry sur les 35 heures. Pourtant, les relations professionnelles ont besoin de contre-pouvoirs influents et représentatifs. Cela demande des moyens ou des impulsions que l'éclatement syndical français peine à trouver. C'est pourquoi certains mettent leur espérance dans les nouvelles confédérations européennes. D'autres réclament une meilleure répartition des rôles entre l'Etat, les organisations patronales et les syndicats de salariés.

Parmi les acteurs sociaux, il y a une forte envie (Barbaroux et a., 1999) de négociations décentralisées. Beaucoup pensent que "la négociation au plus près du terrain est une évolution nécessaire". La réduction du temps de travail et l'adaptation aux changements ont obligé à revoir les équilibres entre la DRH, les syndicats et les responsables opérationnels. Les DRH, par exemple, deviennent des experts accompagnant les négociations dont ils fixent le cadre. Les syndicats sont attendus sur leur capacité d'obtenir des accords appropriés. Enfin, les opérationnels ajustent l'action aux réalités locales. Cette diffusion des négociations met en jeu des équilibres fragiles, car elle implique des divergences d'un site à l'autre, des incohérences possibles, des hétérogénéités. Elle se heurte aux logiques de contrôle et aux besoins d'équité globale. Elle demande à former de nombreux acteurs compétents qu'il n'est pas toujours facile de trouver ou de mobiliser.

En multipliant les régulations, on ne supprime pas les contraintes globales. On facilite seulement les équilibres locaux. C'est pourquoi les lieux d'interventions

ou de compromis sociaux restent emboîtés les uns dans les autres. Le MEDEF, par exemple, a d'abord voulu privilégier les accords signés par les entreprises. Puis il s'est rangé à un système plus nuancé, où la branche garde un rôle prépondérant, notamment pour les négociations sur la classification ou les salaires minimum. De son côté, l'Etat préfère une protection salariale d'ensemble aux risques contractuels privés, non sans conflits d'experts sur les effets obtenus en matière d'emploi ou de croissance économique.

Quelle est la qualification requise de ceux qui exercent des contre-pouvoirs au nom des salariés ? Certains s'interrogent sur la possibilité d'une négociation directe avec les délégués dans les entreprises dépourvues de syndicats. D'autres mettent en cause le critère de représentativité syndicale, basé sur des règles d'après-guerre et non sur des calculs d'effectifs ou des poids d'électeurs. Dans les faits, les pouvoirs d'expression ou de contestation s'appliquent à tous les salariés, qu'ils soient ou non habilités à s'en servir. En leur sein, on peut voir émerger des leaders informels (des sages, des agitateurs ou des meneurs d'hommes), mais aussi des représentants de groupes professionnels internes. Plus collectivement, il existe des équipes influentes ou des minorités actives.

## **2. 2. Les impacts technologiques et sectoriels**

Le développement technologique a donné du pouvoir aux outils de gestion. En GRH, ceux-ci deviennent des "acteurs" directs (quand 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, codifications d'actions). 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, 1994). Malgré ses outrances, l'instrumentation est encore vécue comme un moyen de limiter l'irrationnel, de clarifier les règles et de simplifier l'action en canalisant les rapports de force contraires à l'efficacité (Berry, 1983).

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, d'agences de rating) ;
- les modèles culturels des pays ou des groupes dirigeants d'où proviennent les principales orientations de gestion (Hendry, 1994).

### **2. 3. La propension à externaliser ou à décentraliser**

De nos jours, la pression financière modifie la représentation de ce qui est "socialement correct". Dans certains cas, elle ramène les hommes (et le respect qu'ils méritent) à leurs seules compétences (une valeur de production). Elle tire la GRH vers le contrôle de gestion (grâce à de nouveaux acteurs spécialisés dans la masse salariale ou l'ingénierie organisationnelle). Idéologiquement et à tort<sup>8</sup>, elle fait du travail un centre de coûts à réduire en prétendant que le capital est rare (donc décisif) et que c'est lui qu'il faut avant tout rétribuer. Dans cette mouvance, la GRH elle-même est regardée comme coûteuse. Ses aspects fonctionnels sont en

---

<sup>8</sup> N. Baverez, "Capitalisme de procédure contre capitalisme de décision", *Les Echos*, 27 novembre 2001.

partie sous-traités à des acteurs externes, redistribués aux opérationnels ou renvoyés à la responsabilité des salariés.

L'appel à des fournisseurs externes répond à différents enjeux :

- on peut se débarrasser de "services" secondaires, en épurant la fonction RH d'activités sans impact décisionnel pour les acteurs qui jusqu'alors s'en occupaient ; 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 ; à 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.

Comme on le voit, l'externalisation n'est pas qu'une question de coûts. C'est aussi une logique de médiation avec les environnements (Grima, 1988), grâce à des rôles frontaliers (Adams, 1977) 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 (Granovetter, 1973). Ce peut être un moyen de répartir les responsabilités, en demandant des avis ou des cautions instrumentales à des spécialistes indépendants. Ce peut être une opportunité pour trouver des alliés en vue de nouveaux terrains organisationnels. 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.

De son côté, la redistribution d'activités RH aux opérationnels peut avoir deux finalités :

- celle d'augmenter leur influence directe sur les personnels dont ils sont responsables ; encore faut-il qu'ils aient des leviers d'action, tant pour le contrôle (évaluation, sanctions, récompenses, mobilités possibles) que pour la stimulation interne (organisation, apprentissages, rythmes de travail) ;

- celle de transférer sur eux des activités administratives ou logistiques (gestion des absences, des congés, des remplacements, tenue de fichiers, mise à jour de

tableaux de bords sociaux) ; sous des promesses attrayantes (travail collaboratif, e-learning, autonomie partagée), les nouvelles technologies ont d'abord servi au redéploiement des tâches fonctionnelles à partir des réseaux informatiques internes.

Sur le modèle américain, les grandes entreprises commencent à s'équiper en plate-formes de services partagés spécialisés dans la GRH<sup>9</sup>. Souvent articulées autour d'un centre d'appel, ces bases techniques ont pour mission de traiter toutes les tâches administratives standardisées (paie, recrutement, formation, congés payés), mais aussi de jouer un rôle d'expertise et de conseil auprès des différentes unités opérationnelles. Ce type de réorganisation réduit considérablement la fonction RH (parfois des deux tiers), car il s'accompagne d'une forte rationalisation administrative avec délestage aux unités productives. Dans ce dispositif, les cadres RH deviennent des "consultants internes pluridisciplinaires" en appui aux managers (Quazza, Stéphany, 2001). Mais le destin de ces plate-formes est ambigu. Certains dirigeants pensent déjà pouvoir les externaliser.

En pratique, les décentralisations réussies sont celles qui associent les acteurs en place et font qu'ils puissent intervenir conjointement sur les dossiers importants. Se construisent alors des apprentissages interactifs, avec une vraie synergie de compétences. On peut observer ce type de processus, par exemple, dans certaines organisations concourantes où la logique de projet transforme les identités professionnelles. Les objectifs traditionnels de la GRH (la gestion de métiers ou de postes) sont peu adaptés aux populations transversales dont les enjeux sont temporaires, les missions à temps précis et les rôles centrés sur des objectifs à atteindre. L'adaptation n'est possible qu'avec une coopération étroite entre les services RH et les chefs de projets (Garel, 1998).

Reste à étudier en quoi les salariés eux-mêmes développent des positions d'acteurs en GRH. Tout d'abord, leur contrat de travail avec une entreprise leur apporte un certain pouvoir de négociation (individuel ou collectif), en fonction du statut qu'ils occupent, des rôles qu'ils exercent et des ressources qu'ils représentent. En outre, qu'ils le fassent d'eux-mêmes ou par représentants interposés, ils ont leur mot à dire sur les fonctionnements collectifs et les activités de gestion. Ils peuvent y réagir par de l'implication, du retrait ou des comportements perturbateurs<sup>10</sup>. Mais jusqu'à récemment, les entreprises prenaient en charge leur gestion administrative et, pour une bonne part, leur évolution professionnelle. Or, ces aspects sont de plus en plus renvoyés à la responsabilisation des sala-

---

<sup>9</sup> France Telecom, Usinor, Danone en sont des illustrations connues.

<sup>10</sup> Les pratiques de contrôle ou de défense comprennent : la saisie d'opportunités en matière de négociation ou de contre-pouvoirs (en se servant d'une compétence monnayable, de l'adhésion à un groupe, d'une circonstance favorable, etc.) ; l'appartenance à des réseaux d'influence de l'organisation ; des prises de positions adaptées face aux conflits internes (avec tantôt de la prudence, tantôt de l'engagement ou de la médiation) ; des recours individuels ou collectifs en cas de menace sur le travail, les rémunérations, la carrière ou l'emploi.

riés<sup>11</sup>. Explicitement ou non, on leur demande de gérer eux-mêmes deux catégories de pratiques.

Les premières sont la mise à jour des dossiers administratifs (à partir des terminaux informatiques) ainsi qu'une lecture directe des informations sociales (grâce aux intranets).

Les secondes correspondent à des activités d'insertion, de soutien ou de développement professionnel (naguère assumées par les services fonctionnels ou l'encadrement) :

- le renforcement de l'aptitude à trouver un emploi (ce qu'on appelle aujourd'hui l'employabilité) ; il passe par de la formation continue, de l'auto-apprentissage (incluant parfois de l'e-learning en dehors des heures de travail), de la veille technique, un bilan de carrière, etc. ;
- la gestion d'un potentiel d'évolution à l'intérieur de l'entreprise (par implication active ou relations permettant d'obtenir les promotions escomptées) ;
- le maintien dans l'emploi ou le poste occupé (en répondant aux objectifs demandés par l'entreprise ; en étant dépendant des managers quand ils ont des exigences particulières ou modifient le travail au nom de la flexibilité ; en étant innovant, créatif et producteur d'idées, etc.) ;
- l'implication dans des réseaux opérationnels ou des groupes de projets (de façon à étendre ses capacités d'action) ;
- la gestion du stress entraîné par la tension au travail (afin de diminuer la pression organisationnelle sans perdre son énergie).

### 3. Des configurations en mouvement

Dans chaque entreprise, la GRH est le résultat de facteurs divers qui, ensemble, produisent un type particulier de configuration d'action. Comme on vient de le voir, les causalités en présence relèvent du contexte économique, des caractéristiques de l'organisation, des technologies disponibles et de la réglementation en matière sociale. Mais à l'analyse, les stratégies des acteurs contribuent largement à l'élaboration des dispositifs observés.

Pour intervenir, ils s'appuient sur leurs propres interprétations de ce qu'il faut faire (à partir de modèles<sup>12</sup> qu'on désigne, dans la littérature, sous les termes variés de "mythes rationnels", de "sensemaking", de philosophies de gestion, de problématiques ou de logiques d'action). Ils utilisent leurs pouvoirs et leurs réseaux pour construire, imposer ou négocier ces interprétations, en cherchant à les inscrire dans des pratiques usuelles, des procédures ou des règles d'action. A

---

<sup>11</sup> La logique sous-jacente est celle de la flexibilité libérale : l'*empowerment* (l'accroissement des responsabilités) peut se traduire par des rétributions appropriées, mais sans *entitlement* (pas de garanties statutaires ou de "titres" de qualification).

<sup>12</sup> Plus ou moins subjectifs (intuitifs) ou calculés (formalisés).

cet égard, les manières d'instrumenter la GRH sont importantes, car elles traduisent des choix de rationalité (par exemple, des préférences pour le droit, la psychologie, l'ordre opérationnel ou l'analyse budgétaire).

Bien entendu, les luttes internes ne sont pas constantes. Elles s'inscrivent dans les champs de tension que nous avons précédemment décrits<sup>13</sup>. Le plus souvent, elles s'apaisent autour de projets ou de compromis, conduisant à des configurations d'acteurs (et de pratiques) plus ou moins stables. Nous insisterons sur le rôle de la DRH (ou de la fonction RH) dans ces constructions. Et, pour conclure, nous décrirons quelques configurations courantes.

Globalement, les possibilités tactiques sont multiples (Morin, 1999), depuis l'effort d'atteindre un objectif commun (qui n'est pas si fréquent), jusqu'à des accords incertains ou attentistes, en passant par des combinaisons plus ou moins homogènes de priorités partielles (avec des hiérarchisations temporaires de buts communs). Les enjeux des uns et des autres peuvent bouger selon les contextes, à partir d'opportunités nouvelles qui font évoluer les alliances en cours<sup>14</sup> (Cornet, 1995).

### **3. 1. Les choix de problématiques et d'instrumentations**

La GRH se construit à partir des problèmes que rencontrent les organisations. Fondés sur des faits (à partir d'environnements dont les effets sont réels), ces problèmes dépendent aussi de la vision qu'en ont les acteurs (de la façon dont ils se les représentent, dont ils les parlent, dont ils les transforment en contextes d'action). Dans un groupe d'acteurs donné, ce qui émerge est le résultat des ancrages respectifs et des interactions. "L'action collective se déploie toujours comme un mouvement conjoint des savoirs et des relations. Aucun acteur ne peut à lui seul en déterminer le cours" (Hatchuel, 2000).

Les processus de GRH sont toujours pensés de façon provisoire, à partir de récits producteurs de sens. Ces récits sont en partie conflictuels. Ils aident à catalyser l'action (à en rendre compte, à la justifier, à la mettre en œuvre). Mais ils sont modifiés en permanence par les acteurs eux-mêmes, en fonction de ce qu'ils croient, de ce qu'ils cherchent à prescrire et des événements nouveaux qui interviennent dans le système concerné.

Dans chaque organisation, l'histoire de la GRH est donc importante (Bouchez, 1992). Elle permet de comprendre l'évolution des acteurs, de leurs enjeux et de leurs positions respectives. Elle évite de recourir à des abstractions sans valeur pour une entreprise individuelle, compte tenu de ses particularités d'actions ou de représentations. Une GRH désincarnée n'est plus qu'un catalogue d'activités

---

<sup>13</sup> Partie 1. 3. de ce texte.

<sup>14</sup> Analogiquement, c'est un peu comme dans une course cycliste à étapes, d'autant qu'au but principal (gagner la course) s'ajoutent des buts intermédiaires ou partiels engendrant autant de coalitions et de conflits possibles (gagner des étapes, remporter certains challenges précis, etc.).

ou de modèles sophistiqués dont on néglige les tensions pratiques ou les contraintes d'adaptation. On le voit dans certains essais prospectifs (Ettinghofer, van Beneden, 2000). Ils oscillent entre des entreprises transformées en machineries sans âme (avec des programmations formelles qui en chassent toute humanité) et des constellations d'individus prospectifs (dont la flexibilité d'entrepreneurs s'appuie sur des réseaux de liens faibles et de confiance opportuniste). Mais entre les deux, que reste-t-il ? Au fond, toute la réalité<sup>15</sup>.

Pour interpréter un contexte, les acteurs sont attentifs à ce qui influence leur propre univers de GRH. Il y a les facteurs conjoncturels (comme l'ARTT) ou les pressions liées à l'environnement (en matière de restructurations, de gestion des emplois, d'efforts sur les compétences ou les potentiels, de réactivité opérationnelle, de sophistication des rémunérations). On trouve aussi des questions récurrentes (comme la rationalisation administrative, le dialogue social, la communication interne ou la mobilisation des salariés). Enfin, l'émergence de nouveaux types d'acteurs modifie les préoccupations d'ensemble. Rien ne dit, par exemple, que les femmes aient un style de GRH différent des hommes (Méda, 2001). Mais leur montée aux affaires peut faire valoir des problèmes considérés jusqu'alors comme n'étant pas du champ de compétence de l'entreprise (les soins et le temps pour les enfants, l'incompressibilité de la vie familiale).

Parallèlement, les acteurs testent leurs marges de manœuvre. Face à un projet, quels sont les risques à prendre ou les opportunités à saisir ? De quels degrés de liberté disposent-ils ? Avec qui peuvent-ils s'allier ? De qui peuvent-ils s'attendre à des blocages, à de l'inertie ou à du détournement de pratiques ? Jusqu'à quel point sont-ils capables de modifier le champ de forces actuel, de quelle manière et avec quelles ressources ?

L'interprétation dépend aussi des référentiels disponibles ou maîtrisés. Car on n'envisage un problème, le plus souvent, que si on a des solutions pour le résoudre. En GRH, les référentiels sont nombreux et contradictoires. Comme il est difficile de les associer harmonieusement, la plupart des acteurs en font un usage partiel suivant leurs préférences et leurs expériences personnelles. En voici un inventaire succinct :

- les référentiels juridiques renvoient aux lois, aux conventions et à la jurisprudence sociale ; les référentiels normatifs s'appuient sur les procédures, les règles internes, le formalisme de la "qualité" ;
- les référentiels culturels soulignent les représentations communes des salariés, les objectifs ou les habitudes qu'ils partagent, leurs caractéristiques identitaires ; les référentiels politiques insistent sur les besoins de négociation et de compromis stratégiques entre les acteurs.

---

<sup>15</sup> Le même écart est fourni par certains modèles de coûts de transaction. Ils poussent à choisir entre hiérarchie et marché, alors que la plupart des situations obligent à concilier les deux. Mais pour y parvenir, il faut entrer dans les systèmes en question, bref y tenir un rôle d'acteur plus ou moins impliqué.

- les référentiels de psychologie différentielle mettent en avant la finesse des relations, la complémentarité des caractères et le pragmatisme des échanges personnels ; les référentiels de psychologie dynamique font appel au management participatif, à l'animation collective et à la construction d'équipes.

- les référentiels techniques cherchent à instrumenter l'efficience, à travers des procédures optimisées ou des outils de gestion rationnels ; par exemple, on s'y jette sur les innovations informatiques et les apports du benchmarking ; les référentiels économiques s'orientent vers la création de valeur financière, le rating de performance et les résultats budgétaires.

Concrètement, les différents acteurs peuvent diverger sur les référentiels ou s'accorder sur quelques-uns d'entre eux qui servent alors à construire les règles du jeu interne. Les référentiels dominés sont alors soit intégrés passivement (donc peu valorisés), soit niés ou combattus (par exemple, on peut repousser "l'inflation juridique", refuser le débat politique, sous-estimer la culture interne). L'influence extérieure est importante, particulièrement s'il s'agit de partenaires dont on dépend. On voit comment, de nos jours, la gouvernance financière impose son référentiel.

Pour les acteurs-clefs (dirigeants, DRH), leurs choix dépendent aussi :

- de la façon dont ils envisagent l'impact du personnel sur les équilibres et les résultats de l'organisation. Veulent-ils une GRH complexe (parce que ses effets sont importants et sensibles) ou à dimension réduite (parce qu'une régulation minimale semble suffire) ?

- de leur image des hommes au travail. Les considèrent-ils plutôt comme un environnement interne, dont il faut maintenir l'équilibre et sur lequel on agit quand il y a des symptômes de dysfonctionnement ? Ou comme des partenaires qu'il faut mobiliser activement pour les intégrer dans le dynamisme de l'organisation ? A quels besoins acceptent-ils de répondre ? Aux contraintes de subsistance, aux attentes affectives, aux enjeux de développement personnel, à la nécessité qu'ont les salariés d'être en accord moral avec les conduites demandées par l'organisation ?

- de leur conception de l'action organisationnelle. Quel est leur style de direction ? Ont-ils un goût de maternage ou de paternalisme ? Jouent-ils à être rationnels, non sans un mélange de mépris et de domination vis-à-vis des salariés ? Préfèrent-ils responsabiliser le personnel, par conviction éthique, méfiance du pouvoir ou envie de dynamiser le travail ? Ont-ils des idéologies portées vers le consensus, la participation et l'accord collectif ? etc.

Sur le fond, aucune problématique sociale ne peut être définitivement réglée, au sens où on parviendrait à la résoudre en venant à bout de ses questions. La gestion des hommes est toujours incertaine. Il est donc essentiel que des acteurs divers puissent rester en discussion sans garder toujours le même point de vue, avec le risque idéologique de sous-estimer d'autres référentiels ou raisonnements

nécessaires. Hélas, beaucoup "s'attachent exclusivement à une seule rationalité", sous prétexte qu'elle "fournit la solution de leur problème<sup>16</sup>" (Mouchot, 1990).

En fonction de leurs problématiques et de leurs places organisationnelles, les acteurs de la GRH construisent donc des configurations variables, dans lesquelles la fonction RH tient des rôles reliés aux conditions locales.

C'est à partir de là qu'on voit apparaître, au sens de Gazier (1993), des stratégies RH plus ou moins homogènes, plus ou moins complexes ou intégratives pour les personnels concernés. Les choix stratégiques sont souvent moins cohérents, continus ou tenaces qu'on ne joue à le dire. Ils obéissent à des pressions globales, de nature conjoncturelle, qu'on peut bien sûr rattacher à l'évolution économique et sociale. Mais leurs modalités concrètes dépendent des acteurs présents et de la "place des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise" (Thierry, 1994). Il y a des mélanges subtils entre idéologies et contraintes pratiques. Telle que la décrit Gilbert (1999), l'histoire mouvementée de la gestion prévisionnelle des emplois en est une parfaite illustration.

### **3. 2. Les missions possibles de la fonction RH**

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) ;

---

<sup>16</sup> Chacun à leur façon, Simon et March ont fait voir que "désigner un problème", c'était mettre de l'ordre - de la conviction - dans un réel complexe, irréductible et incertain. Le problème est en partie produit par les raisons qu'on lui donne et le traitement qu'on en fait.

- 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.

Les faits sont d'ailleurs cruels. En 1992, après un semblant d'essor de la GRH, C.-H. Besseyre des Hors concluait un article sur la stratégie sociale en rappelant quelques défis :

- de l'ANDCP ("Entraîneur d'équipes, le DRH est partie prenante de la stratégie d'entreprise, car l'investissement humain fait la différence sur les marchés"). La réalité qui a suivi s'est surtout préoccupée de désinvestissement.
- d'Entreprise et Progrès ("La politique sociale doit avoir des relations de coordination et non de subordination avec les politiques de marketing, de finance et de production"). Ce qu'on a surtout connu, c'est l'assujettissement aux marchés financiers, aux clientèles et à une production commandée à la fois par l'aval (en flexibilité) et par la valeur pour l'actionnaire (en rentabilité).

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 benefits<sup>17</sup> 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.

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.

Bon an mal an, 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, 2001). Les DRH font toujours la différence<sup>18</sup> 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, Trapet, 2001).

---

<sup>17</sup> Comp and ben.

<sup>18</sup> Par exemple, dans le sondage Manpower-BVA auprès de 800 DRH (2001).

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 (Berry, 1983, Moisdon et Weil, 1997), 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.

### 3. 3. Quelques types de configurations observables

Selon les acteurs en présence, la GRH peut correspondre à différents scénarios collectifs. Par exemple :

- une domestication du rapport de travail dans un contexte de domination patronale, avec le contre-poids de la législation du travail et de ce qui émerge comme réactions organisationnelles ;
- une recherche d'équilibres entre divers enjeux plus ou moins représentés par certaines catégories d'acteurs internes ou externes : les relations industrielles (comme ressort politique), les contraintes juridiques (comme cadre institutionnel), les développements organisationnels (comme contexte pratique) et la pression économique (comme aiguillon à produire de la valeur) ;
- un modèle d'action pour choisir, organiser et mobiliser les acteurs d'une production collective, afin d'en optimiser les ressources (les compétences, les implications ou les synergies) et d'en minimiser les risques (les inadaptations, les désengagements, les sources de conflits).

Face à l'éventail des possibles, nous n'avons pas cherché à décrire les systèmes d'acteurs en relation directe avec des contextes organisationnels, comme l'ont tenté Pichault et Nizet<sup>19</sup> par ailleurs. Nous avons mis l'accent sur des configurations d'acteurs en rapport avec la GRH, selon l'hypothèse des agencements stratégiques définis par Koenig<sup>20</sup>.

Dans cette perspective, on peut distinguer trois grandes formes de configurations, avec à chaque fois deux variantes. Notre présentation permet de résumer, en la simplifiant, la multitude des dispositifs observables.

La première configuration est celle de la dispersion ou de la segmentation.

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 sont traitées dans un cadre dynamique et prévisionnel (ce qui renvoie au cas suivant).

---

<sup>19</sup> F. Pichault, J. Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, 2000.

<sup>20</sup> G. Koenig, *Management stratégique*, Paris, Nathan, 1990.

La deuxième configuration est celle de l'asservissement stratégique à polarisation interne ou externe.

Acteur dominant, 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.

La troisième configuration est celle de la 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 économique<sup>21</sup>.

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'étayage, mais aussi pour faire évoluer les configurations observés 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 "luttres pour transformer ou conserver ces champs de forces". Dans les jeux que nous avons montré, il est important d'être réflexif sur les parties jouées, car "le rapport pratique ou pensé que les agents entretiennent avec le jeu fait partie du jeu et peut être au principe de sa transformation<sup>22</sup>".

## Bibliographie

Adams J., "The structure and dynamic of behavior in organizational boundary roles", In Dunette M., *Handbook of organizational and industrial psychology*, Chicago, Rand McNally, 1977.

Autissier D., "L'acteur compétent ou l'agir réflexif", in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2000.

Barbaroux C., Boulanger A., Garnier T., *Les priorités des DRH pour 1999. Toujours mais autrement*, Entreprise et Personnel, janvier 1999.

Bauman Z., *Le coût humain de la mondialisation*, Paris, Hachette, 1999.

Bellier S., Trapet H., *Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions*, Paris, Liaisons, 2001.

Berne E., *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 1971.

Berry M., *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG (Ecole polytechnique), 1983.

Besseyre des Horts C.-H., "Stratégie sociale", *Encyclopédie du management*, J.-P. Helfer et J. Orsoni éd., Paris, Vuibert, 1992.

Bloch M., *L'étrange défaite*, Paris, Gallimard, 1990 (réédition).

---

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Leçon inaugurale du Collège de France, 1982.

- Bouchez J.-P., "L'émergence de la fonction personnel", *Revue française de gestion*, n° 90, sept.-oct. 1992.
- Brabet J. dir., *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993.
- Caillois R., *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1958.
- CEGOS, études annuelles sur la fonction RH. En particulier, enquête 1999 après de 136 entreprises.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- Cyert R., March J., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- Entreprise et Carrières*, Cahiers spéciaux sur la fonction RH (1999, 2000, 2001).
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.
- Garel G., "Gestion de projet concourante et GRH", 9<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, *La GRH éclatée*, Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998.
- Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 1993.
- Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.
- Gilbert P., "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue Française de Gestion*, juin-août 1999.
- Granovetter M., "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, novembre 1985.
- Grima F., "Caractérisation et conséquences de l'activité frontalière en termes d'implication et de tensions de rôle. Le cas du responsable de formation", 9<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, *La GRH éclatée*, Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998.
- Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- Hatchuel A., "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000.
- Hendry C., *Human resource strategies for international growth*, London, Routledge, 1994.
- Jalbert F., *Les ressources humaines, atout stratégique*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Junghans P., Manzat J., "Le DRH s'impose comme le stratège de l'entreprise", *La Tribune*, 14 mai 2001.
- Laville J. L., "Le renouveau de la sociologie économique", Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. CIII, *Sociologies économiques*, PUF, 1997.
- Louart P., "La gestion des hommes, une création sous contraintes", *Cahier de la Recherche*, IAE de Lille, 1990.
- Louart P. et le GRHEP, "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", in Brabet J. dir., *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993.

- Louart P., *Succès de l'intervention en GRH*, Paris, Liaisons, 1995.
- Louart P., "Jeu", in R. Le Duff dir., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris Dalloz, 1999.
- MANPOWER-BVA, enquêtes sur la fonction RH.
- Mbengue A., "Le fonctionnement dual des organisations", *Revue française de gestion*, juillet-août 1997.
- Méda D., *Le temps des femmes*, Paris, Flammarion, 2001.
- Mintzberg H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1986.
- Moison J.-C., Weil P., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- Morin J.-M., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, PUF, 1999.
- Morvan D., "Les rôles et activités du DRH : une étude descriptive de 19 cas", 3<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Lille, 1992.
- Mouchot C., "Décisions et sciences sociales", in Martinet A. C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- Peretti J.-M. éd., *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation, 1996.
- Pfeffer J., *Power in organizations*, Boston, Pittman, 1981.
- Pillard J. F. (Schneider Electric), "Organiser la mobilité à l'échelle mondiale", propos dans *Entreprise et Carrières*, 30 mai 2000.
- Piotet F., Sainsaulieu R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, PFNSP, 1994.
- Plon M., "Jeux et conflits", in S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse, 1972.
- Polyani K, *Semantics of general economic history*, Columbia University, 1953.
- Quazza J.-P., Stéphany D., "Organisations RH. La fin du sanctuaire ?", *Entreprise & Personnel*, étude, février 2001.
- Reynaud J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.
- Séminaire "travail, entreprise et acteurs", Laboratoire de sociologie du changement des institutions, LSCI, 01 40 25 10 67, IRESCO/LSCI, [rite@iresco.fr](mailto:rite@iresco.fr).
- Sureau D., "Communication interne. Le choc salutaire de la crise", *Humanisme et Entreprise*, n° 211, 1995.
- Thibaut J. W., Kelley H. H., *The social psychology of groups*, New York, Willey & Sons, 1959.
- Thierry D., "La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994.

- Ulrich D., *Human resource champions*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Vatier R., *Audit de la gestion sociale*, Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- Ville G., Eyssette F., *L'enjeu des ressources humaines. Le mythe des héros d'entreprise*, Paris, Nouvelles Editions Fiduciaires, 1988.
- Weill M., *Le management. La pensée, les concepts, les faits*, Armand Colin, 1994.
- Weiss D. coord., *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'organisation, 1999.
- Whittington R., "environmental structure and theories of strategic choice", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n°6, 1988.
- Winnicott D., *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1971.