

# **SOCIUS Working Papers**

**Renaud Sainsaulieu**

**" Fondements Sociologiques et Perspectives pour la Gestion  
des Ressources Humaines en Entreprise"**

**N° 1/93**

**SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações  
Instituto Superior de Economia e Gestão  
Universidade Técnica de Lisboa  
Rua Miguel Lupi, 20  
1249-078 Lisboa  
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783  
E-mail: [socius@iseg.utl.pt](mailto:socius@iseg.utl.pt)  
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>**

**RENAUD SAINSAULIEU \***

## **Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise**

Des pratiques nouvelles de gestion du personnel ont indéniablement été développées au cours des années 80, dans le domaine de l'animation de groupes de travail, de la formation et de la requalification visant à reconstituer de nouveaux métiers, dans la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et dans la gestion explicite des mobilités, recrutement et placements extérieurs.

La sociologie du travail, des organisations, de la culture en entreprise et des relations professionnelles, est ici interpellée sur les conditions sociales de la mise en oeuvre de telles pratiques dans les ensembles humains de production.

Agir sur les ressources humaines de l'entreprise implique en effet davantage qu'une attention portée aux individus; plus on cherche à les motiver au travail pour soutenir l'entreprise et défendre l'emploi, plus on rencontre la structure sociale de leurs interactions quotidiennes de travail, et par là une mise en cause et en mouvement de l'entreprise comme société particulièrement inscrite dans la société globale. La sociologie, qui étudie la dynamique de reproduction et de transformation de tout ensemble humain structuré, est donc concernée par cet effet de société entraîné par le développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en entreprise.

Plusieurs hypothèses sur cet effet de société en entreprise seront explorées, en s'appuyant sur divers travaux théoriques élaborés pour comprendre la réalité complexe des fonctionnements sociaux du travail et des organisations (l'ouvrage **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, R. Sainsaulieu, Dalloz-FNSP, peut ici servir de référence).

THESE 1 : Avec la GRH, nous assistons à l'apparition d'un nouveau modèle en matière de traitement des problèmes humains de la production.

---

\* Institut d'Etudes Politiques de Paris

Des nombreuses observations, enquêtes et informations réunies sur la vie des entreprises au cours des années 80, il résulte que l'ensemble des pratiques de GRH constitue un véritable modèle nouveau, en référence avec la conception wébérienne de l'idéal-type, dans la gestion de la force de travail. Il est en effet apparu que la cumulation théorique des pratiques concrètement développées ici et là donne un espace de gestion des hommes au travail d'une ampleur jamais atteinte par les modèles antérieurs: paternalisme, professionnel, rationnel taylorien et relations humaines, social-démocrate. Avec la GRH, les entreprises tentent en effet de faire reposer leurs stratégies de développement économique sur la prise en compte d'une diversité considérable de facteurs humains de la production: conditions de vie, de travail, formation professionnelle et permanente, organisation participative, évaluation carrières et trajectoires, information et systèmes de décision, etc.

Ce modèle-idéal, au sens wébérien du terme d'une reconstitution abstraite et globalisante des pratiques concrètes de gestion observées dans la réalité, démontre que le facteur humain, omniprésent dans l'organisation de la production, n'est plus un simple complément à la rationalité économique de l'OST. Il s'agit bien d'une ressource centrale qu'il s'agit de sans cesse reconnaître, apprécier et intégrer dans tout programme ou projet de développement. Ce n'était pas le cas avec les anciens modèles du paternalisme où la gestion connaissait surtout les conditions de vie extérieure des travailleurs; avec le modèle professionnel purement centré sur l'apprentissage et les métiers; avec le taylorisme, principalement préoccupé de sélection; avec les relations humaines et la recherche des bonnes relations hiérarchiques; et avec la social-démocratie centrée sur la représentation du personnel et l'expression de ses besoins.

Pour Sandra Michel (**Peut-on gérer les motivations?**, PUF, 1987), l'ensemble de ces pratiques oblige à repenser la théorie des motivations et des besoins, notamment à partir d'analyses sur les situations de travail porteuses de démotivations. Ce qui motive, ce n'est pas une sorte de besoin ou d'impulsion intérieure dont le manager pourrait gérer les sources et les effets, mais bien plutôt des occasions de s'approprier des choix, de repérer des enjeux personnels dans des situations collectives. Plus que de motivation, il faudrait parler d'implication supplémentaire des individus dans des situations porteuses de capacités de choix et d'enjeux diversifiés. Ce constat théorique conduit à mettre tout particulièrement l'accent, en ce début des années 90, sur la gestion des mobilités, des parcours, des trajectoires et des bilans de carrière personnalisés. Ce serait là une nouvelle donne de la GRH.

THESE 2 : Pour se mettre en oeuvre, la GRH implique une modification du système social des acteurs.

Si l'on souhaite impliquer davantage d'individus dans les rapports de travail pour obtenir expression, participation, initiatives et créativité, on doit se demander quel jeu d'acteurs antérieurement constitué autour de la résolution des problèmes d'organisation sera bouleversé. L'analyse stratégique des organisations, dont la formulation théorique revient à Michel Crozier (**Le phénomène bureaucratique, L'acteur et le système**, le Seuil), démontre en effet qu'un ensemble humain de production est articulé en jeux d'acteurs autour du contrôle des incertitudes techniques que génère à un moment donné l'organisation rationnelle.

Or l'étude de la mise en place des systèmes participatifs effectuée à partir de nombreuses enquêtes (**La démocratie en organisation**, R. Sainsaulieu, Klincksieck, 1984; **La participation et le changement social**, D. Martin, l'Harmattan, 1990) fait apparaître deux effets majeurs des cercles de qualité, groupes d'expression, équipes semi-autonomes, démarches de progrès, etc. D'une part le participatif produit un effet de relations consensuelles entre agents, techniciens et maîtrise autour de l'étude des conditions de travail; d'autre part cela entraîne à terme une capacité d'analyse collective et de traitement des informations techniques. Ces deux effets cumulés bouleversent les équilibres de pouvoirs avec les services d'études, des méthodes, d'entretien. De nombreuses personnes ne peuvent suivre les nouveaux rythmes, il y a alors menace d'exclusion et de discrimination pour d'autres, au point d'entraîner des refus et luttes défensives.

Michel Crozier, récemment interpellé sur l'effet de la GRH sur les systèmes d'acteurs, conclut qu'il faut développer encore davantage sa méthode d'analyse stratégique pour mieux apprécier la réalité des acteurs et des capacités collectives que ces actions expérimentales ont pu atteindre ou stimuler.

THESE 3 : La GRH s'est implantée sur la base d'une quête d'identités socio-professionnelles nouvelles.

L'analyse culturelle des situations de travail, que revendique la GRH pour définir des projets collectifs et les fonder sur des valeurs et une histoire commune d'entreprise ou de métier, fait en réalité découvrir des réalités culturelles fort complexes avec lesquelles il faut compter.

R.Sainsaulieu (**L'Identité au travail**, FNSP, 1984) et **Le phénomène corporatiste** (de D. Segrestin, Fayard) montrent que l'étude des valeurs au travail fait d'abord apparaître des identités collectives de défense, de métier, voire d'établissement ou de trajectoires formatrices. En regardant de près l'expérience des relations de pouvoir en organisation combinées avec les parcours de mobilité et les occasions d'action dans la vie hors travail, on peut même isoler 4 types d'identités collectives: la Fusion, la Négociation, les Affinités et le Retrait, qui paraissent en fait coexister à des degrés divers dans chaque entreprise. On peut sans doute expliquer ainsi les conditions culturelles de la longévité du taylorisme, dont les conséquences d'extrême division du travail ne peuvent se comprendre que fondées sur beaucoup de Retrait et de comportements Affinitaires.

Avec l'ancienneté des migrations, les changements socio-culturels observés dans les comportements professionnels d'ouvriers, de femmes et de jeunes en quête d'emploi, l'hypothèse d'une volonté d'intégration comme acteur dans le travail est soutenable. C'est-à-dire que les structures tayloriennes perdent leur fondement culturel. Si les actions participatives, qualitatives et mobilisatrices de la GRH ont recueilli un nombre considérable de partenaires, c'est bien qu'elles ont correspondu à cette attente de contribution et d'intégration plus active et plus intelligente dans la vie de travail.

Une politique de GRH visant à mobiliser le personnel ne peut donc faire l'économie d'une étude approfondie des identités au travail, de leur articulation en culture d'entreprise, et de la diversité des processus d'apprentissage que cela peut entraîner.

Ce type de constat est en partie vérifié par l'observation des pratiques de formation continue qui se sont développées considérablement depuis les années 75 et au cours des années 80 comme moyen d'adapter et de renouveler les compétences du personnel déjà en place. Les enquêtes de R. Sainsaulieu mettent l'accent sur l'importance de l'effet systémique des activités de formation continue. C. Dubar souligne de son côté de nouveaux groupes identitaires très influencés par les trajectoires de formation-emploi au

sein de chaque entreprise (C. Dubar, **La socialisation et la constitution des identités sociales et professionnelles**, A. Colin, 1990).

THESE 4 : La GRH est une réponse structurelle et gestionnaire particulièrement adaptée aux exigences sociales de crise.

La théorie de la contingence d'inspiration anglo-saxonne (Lawrence et Lorsch, **Adapter les structures de l'entreprise**, Ed. d'Organisation, 1970; G. Mintzberg, **La dynamique des structures d'organisation**, Ed. d'Organisation, 1982) propose des résultats d'enquêtes convaincants sur l'adaptation des structures d'organisation aux pressions de leurs divers environnements. Plus l'environnement sera complexe, menaçant et concurrentiel, plus les structures internes seront souples, organiques, communicantes et participatives dans le formel et les relations informelles. Inversement, plus l'environnement est simple et maîtrisé, plus les formes d'organisation auront tendance à la simplicité rationnelle et au formalisme bureaucratique.

De tels constats aident à comprendre que toute la complexité d'une organisation volontaire, participative et informelle portée par la GRH correspond effectivement à la période de crise observée au début des années 80 en France et en Europe. Peut-être même aussi à l'énorme mobilisation collective qu'a dû opérer le Japon pour sortir de sa crise économique et politique d'après guerre. La cogestion à l'allemande ne serait pas non plus étrangère à une telle interprétation renvoyant à son effort de reconstruction.

Cette explication par la crise permet aussi de comprendre la mise en oeuvre des techniques de gestion prévisionnelle de l'emploi (D. Thierry, **La gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, l'Harmattan, 1989), dans la mesure où des recherches récentes montrent que la mise en place d'accords de gestion prévisionnelle et de création d'emplois ne peut se développer sans structures exceptionnelles et sans ouvertures aux divers environnements locaux, professionnels et politiques.

En revanche le problème se pose de la compatibilité entre les structures exceptionnelles (le Soft) chargées de gérer la réponse à la crise par la mobilisation du personnel et (le Hard) des structures tayloriennes toujours en place. Quand la pression extérieure se relâche, que reste-t-il de tant d'efforts? La GRH pourrait ainsi n'avoir été qu'une forme de gestion humaine de situations de crises et de mobilisation exceptionnelle.

THESE 5 : La généralisation des acquis de la GRH suppose une évolution en profondeur des bases culturelles de la vie collective au travail.

Les travaux de P. d'Iribarne (**La logique de l'honneur**, le Seuil, 1989) apportent une lecture culturaliste des manières de vivre les rapports de travail. Autour des règles formelles d'organisation inspirées par le taylorisme, que l'on retrouve presque à l'identique dans les entreprises de pays aussi différents que la France, les USA, les Pays Bas, le Cameroun, les Indes, etc., l'on constate combien les façons de se comporter dans la vie courante sont différentes. Dans chaque pays des modalités particulières articulent le problème de la violence, de l'équité, de la hiérarchie, du contrôle, de la négociation entre les hommes, dans leurs rites de la vie quotidienne. En France, la référence à la règle est constamment transformée par des comportements d'appartenance à des strates égalitaires, porteurs de codes de l'honneur, dont le résultat est d'atténuer la dépendance et le danger de servilité.

La GRH ne peut s'implanter durablement sans prendre en compte ces ressources culturelles nationales. Des travaux d'enquête sur les rapports d'autorité (R. Sainsaulieu) tendent à vérifier cette thèse. Les rapports d'autorité qui restent légitimes, ont su transformer la dépendance en une régulation d'échanges et de complémentarité dans un contexte de profession ou de communauté locale, ou même d'expérimentation participative. En revanche la hiérarchie paternaliste et taylorienne a perdu ses fondements culturels. Le cadre théorique des fondements de l'autorité, traditionnel, charismatique et rationnel-légal, exposé par M. Weber, peut ici être repris pour diagnostiquer un certain retour au charisme au coeur d'une crise des organisations scientifiques et d'une recherche de nouvelles formes de rationalité qui fondent l'autorité sur la capacité de confrontations culturelles entre groupes différents obligés de s'impliquer davantage dans une gestion prolongée de projets expérimentaux.

THESE 6 : Le contexte récent de changement d'organisation et d'effort de modernisation suppose des acteurs et forces collectives aptes à vivre différemment le changement et l'innovation. Telle serait la base d'un modèle GRH deuxième souffle.

La modernisation des structures organisationnelles techniques et gestionnaires, qui devraient se définir comme le second souffle de la GRH au cours des années 90, suppose que l'on tienne compte des leçons du changement vécu au cours des années 80.

Pour N. Alter (**La gestion du désordre**, l'Harmattan, 1990), les changements technologiques majeurs ne peuvent s'opérer sans l'apparition de groupes d'innovateurs porteurs de nouvelles professions. Pour A. Touraine (**La voix et le regard**, le Seuil, 1978), un changement culturel majeur de société doit pouvoir s'appuyer sur une dynamique de mouvement social, dont la trace est faiblement perceptible du côté syndical au cours des années 80 (M. Wieviorka et S. Trinh, **Le modèle EDF**, l'Harmattan, 1988). Pour I. Orgogozo et H. Seyriex (**Changer le changement**, Interédition, 1990), l'introduction du changement suppose un renouvellement des perceptions, une rupture dans les significations courantes, un développement d'autres espaces et d'autres libertés dans l'élaboration collective du sens. Seule l'analyse en commun répandue et soutenue par des intervenants et consultants dans toutes les parties du système social, peut produire d'autres comportements et d'autres initiatives. L'expérience des cercles de qualité et de toutes formes d'innovation illustre cette proposition.

Pour R. Sainsaulieu (**Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Dalloz-FNSP, 1988), le changement structurel qui doit suivre les premiers efforts de GRH suppose un développement social de l'entreprise autour des actions innovatrices. La coexistence nécessaire de zones de changement et d'expérimentation, avec le prolongement de fonctionnements courants, suppose l'apparition de qualités particulières d'acteurs de changement. Il faut plutôt y voir la dynamique d'un sous-système capable de produire des régulations sociales plus ouvertes et plus créatives parce que fondées sur des confrontations culturelles novatrices.

## EN CONCLUSION

La dynamique de GRH est sans conteste un événement majeur qui s'est passé au sein des entreprises de la décennie 80, au point d'avoir probablement contribué à une réhabilitation de l'image sociale de l'entreprise française. Il reste que la majorité des formes gestionnaires mises en oeuvre n'ont été que partiellement implantées. Des raisons culturelles, des jeux d'acteurs, des facteurs de crise ont certes momentanément contribué au succès des expériences. Mais une modernisation plus fondamentale des entreprises est en cours pour les années 90. Les systèmes d'action et processus de cette transformation culturelle et structurelle sont à mettre en place ou à stabiliser. Une approche nettement plus sociologique de la réalité humaine de l'entreprise devrait ici aider à gérer la dynamique de ce qu'on pourrait nommer: un développement social au sein des entreprises.