

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN AMÉRIQUE LATINE

Enjeux disciplinaires et de pratiques professionnelles

Sous la direction de :

**Gilles SIMARD
et
Amparo JIMÉNEZ**

**GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES
EN AMÉRIQUE LATINE**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN AMÉRIQUE LATINE

Enjeux disciplinaires et de pratiques professionnelles

Sous la direction de :

Gilles Simard
et
Amparo Jiménez



Copyright © 2011 Éditions des archives contemporaines et en partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, quelque système de stockage et de récupération d'information) des pages publiées dans le présent ouvrage faite sans autorisation écrite de l'éditeur, est interdite.

Éditions des archives contemporaines
41, rue Barrault
75013 Paris (France)

www.archivescontemporaines.com

ISBN : 9782914610865

Avertissement :

Les textes publiés dans ce volume n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs. Pour faciliter la lecture, la mise en pages a été harmonisée, mais la spécificité de chacun, dans le système des titres, le choix de transcriptions et des abréviations, l'emploi de majuscules, la présentation des références bibliographiques, etc. a été le plus souvent conservée.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

<i>Gilles SIMARD, Amparo JIMÉNEZ</i>	1
--	---

PREMIÈRE PARTIE:

L'ESPACE NATIONAL COLOMBIEN	11
-----------------------------------	----

LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE. LE CAS COLOMBIEN

<i>Jaime A. RUIZ, Enrique OGLIASTRI, Iván MARTÍNEZ</i>	13
--	----

LE PARDON DANS L'ORGANISATION : L'IMPORTANCE D'UNE EXCUSE SINCÈRE. UNE ÉTUDE EN COLOMBIE, AMÉRIQUE LATINE

<i>José Camilo DÁVILA</i>	31
---------------------------------	----

LA GESTION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE ADÉQUATE POUR CONCILIER L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

<i>Amparo JIMÉNEZ</i>	57
-----------------------------	----

LES RESSOURCES HUMAINES EN COLOMBIE : UNE VISION DEPUIS L'AUTRE CÔTÉ ?

<i>Elvira SALGADO</i>	85
-----------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE:

LE BRÉSIL ET LE MEXIQUE	99
-------------------------------	----

LA PRODUCTION ACADÉMIQUE EN RESSOURCES HUMAINES AU BRÉSIL : 1991-2000

<i>Maria José TONELLI, Miguel PINTO CALDAS, Beatriz Maria BRAGA LACOMBE, Tatiana TINOCO</i>	101
---	-----

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU BRÉSIL : HYBRIDISME ET TENSIONS

<i>Thomaz WOOD Jr., Maria José TONELLI</i>	121
--	-----

NOUVELLES DIRECTIONS POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LA RECHERCHE EN AMÉRIQUE LATINE

<i>Marta M. ELVIRA, Anabella DAVILA</i>	141
---	-----

EN GUISE DE CONCLUSION.....	163
COMPRENDRE LES ORGANISATIONS LATINO-AMÉRICAINES : TRANSFORMATION OU HYBRIDATION ?	
<i>Marta B. CALAS, Maria Eugenia ARIAS</i>	165
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN AMÉRIQUE LATINE : UN UNIVERS CONTRASTÉ	
<i>Amparo JIMENEZ, Gilles SIMARD</i>	175
NOTICES BIOGRAPHIQUES	183

INTRODUCTION

Gilles SIMARD

Amparo JIMÉNEZ

École des sciences de la gestion, UQAM, Canada

Nous connaissons peu de choses sur la dynamique et la spécificité de la gestion des ressources humaines dans les organisations latino-américaines. En réalité, nous éprouvons encore beaucoup de difficulté à la décrire, à la comprendre ainsi qu'à la comparer avec les courants nord-américains, car il existe une diversité de façons de faire et de les interpréter. De plus, étudier la nature et la façon dont les processus et les pratiques de gestion des ressources humaines se déroulent dans les sociétés émergentes exige rigueur et discernement, surtout dans le contexte actuel où les valeurs de la mondialisation combinées avec celles d'une région éprouvée par des changements économiques et sociopolitiques rendent la tâche beaucoup plus complexe.

Dans ce livre, qui met à contribution plusieurs professeurs/chercheurs latino-américains, nous tentons de préciser les éléments empiriques, théoriques et méthodologiques qui caractérisent la gestion des ressources humaines dans quelques pays d'Amérique latine. En plus d'apporter un éclairage descriptif et comparatif, nous croyons que ce livre contribuera également à préciser quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises qui cherchent à s'établir dans un contexte sociopolitique turbulent, changeant et plein de contrastes. Par ailleurs, ce livre permet aussi de mieux comprendre la nature et le rôle de la gestion des ressources humaines dans des organisations latino-américaines. Mais fondamentalement, les contributions à cet ouvrage collectif tentent toutes, directement ou indirectement, de répondre à la question relative à l'existence (ou pas) d'un modèle de gestion des ressources humaines (GRH) spécifique à cette région.

Pour revenir à la genèse de ce projet de publication, il faut remonter à l'automne 2004. Du 1^{er} au 4 septembre 2004, l'École des sciences de la gestion, de l'UQAM, accueillait le XV^e congrès international de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)¹. Pendant ce congrès, dont le thème central était celui de la mesure en gestion des ressources humaines, nous avons organisé un symposium

¹ Le congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) se tenait en Amérique du Nord pour la deuxième fois, en quinze années d'existence. Plus de 250 congressistes ont participé aux différentes activités au cours de ces quatre journées.

ayant comme objectif de faire le point sur l'état de la gestion des ressources humaines comme discipline académique et champ de pratique professionnelle en Amérique latine. Ce symposium sur l'état de la GRH en Amérique latine regroupait trois conférenciers de marque : Enrique Ogliastri (INCAE, Costa Rica), Thomaz Wood Jr. (EAESP, Brésil) et Marta Calas, Cubaine d'origine et professeure (université du Massachusetts, USA).

L'idée de ce livre a pris forme pendant le symposium. Elle fut – certes – largement inspirée et alimentée par la richesse des interrogations que les contributions de ces trois conférenciers ont provoquées auprès des congressistes globalement, mais elle est aussi indissociable des nombreuses discussions que ces contributions ont suscitées entre nous avant, pendant et après ce symposium. Au cœur de ces échanges entre une Colombienne formée à Bogotá, mais aussi à l'UQAM et un Québécois de souche issu de l'univers académique montréalais, tous deux professeurs dans le département « organisations et ressources humaines », de l'École des sciences de gestion, de l'UQAM, se posait la question de l'identité de cette GRH latino-américaine, à la fois inspirée des courants américains dominants mais aussi très critique à leur égard, socialement engagée et d'inspiration plus européenne. D'ailleurs, parce que ces contributions posaient implicitement la question de l'existence (ou pas) d'un modèle de GRH typiquement latino-américain, elles nous ont stimulés à sonder l'état de la question et à produire ce livre qui rend compte plus largement de la situation dans trois pays de l'Amérique latine.

En guise de préparation pour le symposium, nous avons demandé aux participants d'apporter un éclairage aux points suivants. D'abord, nous étions intéressés de connaître la place que la GRH occupe au plan académique et professionnel dans leurs sociétés respectives. Sur cet aspect, nous leur demandions d'identifier les courants de recherche dominants et les interventions (professionnelles ou académiques) les plus fréquemment sollicitées en milieu organisationnel. Ensuite, nous avons proposé aux intervenants de réfléchir à la question de la mesure de la GRH, de la difficile évaluation de l'impact de ses interventions. L'intérêt de ce thème tenait pour beaucoup dans le fait qu'il obligeait les conférenciers à s'attarder sur l'épineuse question de l'efficacité de la GRH et de sa mesure, tant sur un plan théorique que pratique. Concrètement, la GRH est-elle mesurée et, si oui, à partir de quelles perspectives théoriques et de quelles approches méthodologiques le fait-on le plus fréquemment ? Finalement, nous avons invité nos participants à réfléchir à la question de la performance RH, plus spécifiquement à la contribution de la GRH dans l'atteinte du succès organisationnel.

Ces choix furent heureux pour le déroulement du symposium qui a connu un vif succès auprès des congressistes. C'est pourquoi, nous les avons maintenus dans notre sollicitation des six textes complémentaires à ceux initiés pendant le congrès. Au total, ce livre regroupe donc neuf textes en provenance de Colombie, du Brésil, du Costa Rica, du Mexique, du Canada et des États-Unis. Afin de ne pas demeurer à un

niveau de réflexion purement théorique, nous avons sollicité et obtenu une majorité de textes basés sur des recherches empiriques permettant de faire concrètement le point sur un certain nombre d'aspects de la thématique.

Les paragraphes qui suivent présentent sommairement la structure du livre et offrent une brève description de chacun des textes que nous décrirons plus en profondeur par la suite.

Le livre est composé de trois grands chapitres. L'espace national colombien occupe le premier chapitre et réunit quatre textes débutant par un article d'Ogliastri, Ruiz et Martinez. Cette première contribution permet de bien cerner les questionnements et les enjeux plus directement liés aux déterminants des orientations de la pratique professionnelle en GRH. Suit le texte de José Camilio Davila sur l'importance et surtout les mécanismes psychologiques sous-jacents au pardon dans la société et les entreprises colombiennes. Analysant le cas d'une entreprise œuvrant dans le secteur de l'extraction et la commercialisation du charbon en Colombie, Amparo Jiménez démontre l'utilité d'une approche des parties prenantes afin de réaliser une gestion stratégique des ressources humaines. Enfin, le dernier texte de ce chapitre, celui d'Elvira Salgado, ouvre sur une réflexion relative aux rôles et aux conséquences des recherches et des programmes de formation universitaire réalisés par les académiciens de la GRH sur l'environnement social.

Trois textes interrogeant la situation du Mexique et du Brésil composent le second chapitre de ce livre. Le premier article de ce chapitre, celui de Maria José Tonnelli, Miguel Pinto Caldas, Béatriz Maria Braga et Tatiana Tinoco propose un bilan exhaustif de la production académique brésilienne en GRH entre 1990 et 2001, en insistant sur les principaux enjeux pour la GRH comme discipline scientifique. Ensuite, Thomaz Wood Jr. et Maria José Tonelli décrivent et analysent la transformation forte contrastante des pratiques de gestion des ressources humaines au Brésil depuis les années quatre-vingt-dix, en utilisant un « modèle centre-périphérie » très utile et illustratif. Finalement, Marta Elvira et Anabella Davila nous présentent un agenda de recherche qui montre la nécessité de moderniser les pratiques en GRH tout en maintenant une perspective humaniste dans les relations entre employeurs et employés.

Finalement, le dernier chapitre s'impose comme une conclusion générale qui s'articule autour de deux textes qui proposent une série d'enjeux disciplinaires et académiques auxquels la GRH latino-américaine est confrontée et qu'elle devra relever dans le futur. Marta Calas et Maria Eugenia Arias livrent un article qui contribue à surmonter les difficultés de compréhension des phénomènes organisationnels locaux dans une économie globale, en partant du postulat que l'Amérique latine est une région qui doit être comprise dans sa spécificité. Gilles Simard et Amparo Jiménez adoptent une position de synthèse particulièrement appropriée au final de ce chapitre de conclusion, puisqu'ils s'interrogent sur les défis que la mesure

de la GRH pose aux organisations latino-américaines en revenant sur trois messages centraux.

L'ESPACE NATIONAL COLOMBIEN

Le texte d'Enrique Ogliastri (INCAE), de Jaime A. Ruiz (Universidad de los Andes) et d'Ivan Martinez (université nationale de Colombie), intitulé « La gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise : le cas colombien » propose un bilan de l'évolution et des tendances actuelles en GRH. Bien que ce bilan soit plus spécifiquement élaboré sous l'angle de la pratique professionnelle, il n'en laisse pas moins entrevoir d'importants enjeux pour la recherche et l'enseignement de la GRH. Les auteurs posent un jugement bien alimenté empiriquement, compte tenu du nombre relativement restreint de contributions en provenance du monde académique colombien sur le sujet et, en conséquence, du peu de données empiriques disponibles. Faisant ainsi largement état des travaux et des interventions des grands bureaux de consultants, le texte met bien en évidence qu'elles sont les pratiques les plus en vogue en matière de GRH. Nous y apprenons que cette GRH ne peut pas être majoritairement qualifiée de stratégique et que d'importantes différences ressortent en fonction de la taille des entreprises. Quoi qu'il en soit, les professionnels RH semblent plus largement campés dans un rôle d'experts administratifs. De plus, tout se passe comme si le développement de la fonction RH s'expliquait partiellement par la transposition des théories et pratiques nord-américaines dans les départements universitaires et les services de gestion des ressources humaines en Colombie. Aux dires des auteurs, il semblerait que la structure industrielle colombienne et l'état du marché de l'emploi ne permettent pas aux services de gestion des ressources humaines d'être une source davantage concurrentielle, les reléguant à un rôle d'exécutant d'une fonction pouvant être impartie. Dans ce sens, nous comprenons que les pratiques de rémunération, de sélection/recrutement, de formation et de relations du travail ressortent comme dominantes.

Avec son texte « Le pardon dans l'organisation : l'importance d'une excuse sincère. Une étude en Colombie », José Camilio Davila (Universidad de los Andes) nous permet de faire quelques découvertes importantes sur le thème de la justice organisationnelle en Colombie. Ainsi, le rapprochement des concepts de pardon et d'excuse dans la réalité organisationnelle et sociale est frappant, car il fait nettement ressortir l'influence des expériences de la vie sociale sur la réalité organisationnelle. L'auteur utilise une approche méthodologique par questionnaire, de type expérimental, à laquelle 166 étudiants de MBA à temps partiel participent. Ces travailleurs-étudiants représentent ici, contrairement à d'autres cas, des informateurs de choix pour ce type d'enquête en raison de la charge cognitive et émotive des concepts mesurés. Les résultats de la recherche montrent que la gravité de l'offense affecte négativement la perception de sincérité et le pardon, mais qu'il n'existe pas d'interaction entre la gravité de l'offense et l'exhaustivité de l'excuse sur la sincérité perçue et le pardon.

Ainsi, le mécanisme du pardon s'alimente plus à une logique additive que contingente d'accès et d'utilisation des informations. Finalement, la recherche fait ressortir la place déterminante de la perception de sincérité, corroborant l'idée plusieurs fois illustrée dans les travaux nord-américains que ce n'est pas tant le contenu que la manière de présenter l'excuse qui importe en matière de justice relationnelle. Même si certains résultats ajoutent aux recherches nord-américaines sur le sujet, notons néanmoins qu'une majorité de résultats indiquent comment le contexte social et culturel colombien apporte une coloration locale aux concepts mis à contribution dans l'analyse.

Le champ de la stratégie de gestion au sens large et celui de la gestion stratégique des ressources humaines en particulier, regorgent d'écrits qui affirment qu'il est difficile d'obtenir une performance organisationnelle élevée et durable en pratiquant une gestion centrée sur la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes d'une organisation, ne serait-ce qu'en raison des contradictions possibles entre les enjeux et critères de performance promus par les diverses parties prenantes. Cela étant dit, cette approche des parties prenantes comporte plusieurs avantages pour l'organisation qui évolue dans un contexte social plutôt caractérisé par l'incertitude, la turbulence et l'instabilité sociale et politique. Ainsi, partant de l'analyse détaillée du cas d'une entreprise colombienne évoluant dans le secteur de l'extraction et de la commercialisation du charbon, Amparo Jiménez (UQAM) démontre dans son texte, « La perspective des parties prenantes : une approche adéquate pour concilier l'économique et le social dans la gestion stratégique des ressources humaines », la pertinence pratiquement indiscutable d'utiliser l'approche des parties prenantes dans un contexte d'incertitude et de grande turbulence économique, politique et sociale. Plusieurs exemples jalonnent l'analyse de cas et ils sont très illustratifs de cette situation. Ce faisant, l'auteure contribue à combler le fossé, plusieurs fois mis en évidence par des articles nord-américains en gestion stratégique, entre les préoccupations plus académiques des chercheurs adoptant la perspective des parties prenantes et celles des praticiens relativement à la mise en œuvre d'une telle perspective.

Le premier chapitre se termine avec le texte d'Elvira Salgado, « L'enseignement de la GRH en Amérique latine : une perspective critique », qui propose une réflexion sur le rôle et les responsabilités du professeur/chercheur en gestion des ressources humaines dans une société en émergence comme la Colombie. En Amérique du Nord, très peu de chercheurs en gestion des ressources humaines se questionnent sur le sens et les implications de leurs discours et de leurs interventions dans le devenir social de leur environnement géopolitique. Ce seraient plutôt les sociologues et les politologues qui seraient préoccupés par ce type de questions. La réflexion d'Elvira Salgado oblige à voir la situation différemment et à conclure à la très forte légitimité de ce questionnement pour les professeurs-chercheurs et professionnels de la GRH en Colombie et probablement au sein d'autres sociétés émergentes de la région. De fait, ce texte met en évidence que la position de neutralité ne peut exister,

ce qui devrait mener les intervenants en gestion des ressources humaines à identifier clairement les objectifs de leurs interventions (académiques et professionnelles) et les bénéficiaires visés par ces dernières. Mais cette position serait insoutenable sans prolongement dans l'enseignement de la gestion des ressources humaines comme discipline scientifique et champ de pratique professionnelle. À ce sujet, l'auteure pose des questions de fond aux enseignants et les invite à adopter une position d'autocritique relativement au contenu de leur enseignement et à faire preuve de responsabilité sociale.

LE BRÉSIL ET LE MEXIQUE

Le deuxième chapitre regroupe une série de trois textes dont la caractéristique commune est de questionner directement les contenus théoriques et, dans une moindre mesure, pratiques, des modèles de gestion des ressources humaines principalement au Brésil et au Mexique, deux sociétés plus prospères au sein de l'échiquier des pays latino-américains. Dans ces trois sections, nous retrouvons des analyses et des réflexions de type bilan qui se veulent soit plus résolument historiques ou, au contraire, des analyses qui adoptent une position plus prospective et proposent un agenda d'enjeux académiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Ce deuxième chapitre s'ouvre par un texte de Maria-José Tonelli, (FGV-EAESP) Miguel Pinto Caldas (U. Loyola, USA) et Béatriz Maria Braga Lacombe (FGV-EAESP), « La production académique en ressources humaines au Brésil : 1991-2000 », qui propose une revue systématique et critique de la production académique en gestion des ressources humaines. Ces auteurs aboutissent à des conclusions quelque peu négatives pour le développement de la gestion des ressources humaines comme discipline académique et, éventuellement, comme champ de pratique professionnelle. Ce texte rapporte les résultats d'une recherche portant sur la production académique brésilienne en gestion des ressources humaines depuis plus de vingt ans. Le corpus empirique sur lequel repose l'analyse se résume ainsi : 127 articles parus dans quatre revues scientifiques brésiliennes et 290 autres publiés dans l'Enanpad², une publication à large diffusion. Notant une croissance quantitative significative de la production pendant ces années, les auteurs soulignent toutefois que le profil universitaire en gestion des ressources humaines est très concentré géographiquement. Cela aurait été de peu d'importance, n'eut été un fait un peu inquiétant pour la gestion des ressources humaines lorsqu'elle est comparée au comportement organisationnel : elle est fortement menacée par la croissance rapide de ce dernier comme champ disciplinaire et, éventuellement, univers de pratique professionnelle. Ensuite, les auteurs questionnent directement la faiblesse épistémologique et méthodologique des recherches universitaires menées en gestion des ressources hu-

² Enanpad : Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração de Empresas.

maines, ce qui indique une relative incapacité à développer des connaissances valides et ainsi contribuer à l'adaptation des modèles théoriques nord-américains et des pratiques organisationnelles.

Finalement, comme c'était le cas pour la Colombie, nous comprenons que le Brésil a lui aussi beaucoup subi l'influence des théories et approches nord-américaines de gestion en cherchant principalement à les répliquer plutôt qu'à les adapter. Les deux autres textes de ce chapitre questionnent directement cet aspect de la question.

Le texte de Marta Elvira et Anabella Davila, « Nouvelles directions pour la gestion des ressources humaines : la recherche en Amérique latine », est l'adaptation d'un chapitre de livre qui a été publié en anglais récemment³. Dans ce texte, les auteures présentent une analyse détaillée du cas Bimbo, une des très grosses entreprises privées mexicaines, qui fait ressortir plusieurs avantages à adopter une philosophie de gestion des ressources humaines qui respecte les consensus sociaux en matière de valeurs dans les sociétés latino-américaines. Car il ne faut pas s'y méprendre et, même si le cas Bimbo est mexicain, l'argumentation et les conclusions des auteures s'appliquent plus largement qu'à la seule société mexicaine. L'analyse est largement structurée par la question suivante : comment peut-on moderniser les pratiques de gestion des ressources humaines tout en maintenant une perspective humaniste dans les contrats sociaux sous-jacents aux relations entre employeurs et employés ? Si cette question se pose pour les employés nord-américains, les résultats présentés dans ce texte montrent qu'il s'agit d'aspects non négociables dans les sociétés latino-américaines. C'est ce qui amène les auteures à présenter un agenda de recherche qui illustre que la modernisation de la gestion des ressources humaines, au Mexique en particulier et en Amérique latine en général, passe inévitablement par des approches et des philosophies de gestion résolument orientées par des valeurs humanistes. Ce texte fait écho au précédent sur la contribution de l'approche des parties prenantes en illustrant comment des actes de la vie quotidienne, des mœurs et des valeurs sociétales influencent les dynamiques de travail et le consensus en milieu organisationnel. En définitive, il permet d'identifier un ensemble d'éléments et de conditions spécifiques à l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Ce deuxième chapitre se termine par le texte de Thomaz Wood Jr. (FGV-EAESP, Brésil), Maria José Tonelli (FGV-EAESP, Brésil) intitulé « La gestion des ressources humaines au Brésil : tensions et hybridisme », qui se présente d'abord comme une contribution de nature épistémologique, mais aussi foncièrement pratique en raison du fort référentiel organisationnel qui alimente la réflexion de ces auteurs. En utilisant une approche plutôt historique, les auteurs décrivent et analysent l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines au Brésil, depuis les années quatre-

³ « Emergent directions for human resources management : Research in Latin America » (pp. 235-252), dans : Elvira, M. et Davila, A. (Eds.) (2005). *Managing human resources in Latin America : An agenda for international leaders*, Oxford, UK : Routledge.

vingt-dix, en insistant sur les pratiques dominantes dans un espace temporel donné. La transformation des pratiques de gestion des ressources humaines est décrite comme variée et pleine de contrastes, reproduisant ou adaptant des systèmes nord-américains de gestion des ressources humaines reconnus comme performants ou, au contraire, utilisant des politiques et des pratiques relativement « archaïques ». C'est d'ailleurs ce qui amène les auteurs à affirmer que la modernisation de la gestion des ressources humaines permet de trouver, d'une part, quelques « îlots d'excellence » ; et d'autre part, un grand nombre des compagnies qui présentent une efficacité douteuse, une productivité faible et peu de développement dans les pratiques en ressources humaines.

Un peu ironiquement, mais de manière très appropriée au plan argumentaire et analytique, les auteurs utilisent un « modèle centre-périphérie » qui permet de catégoriser les organisations selon certaines caractéristiques de développement suivant soit une logique d'imposition (filiale) ou bien simplement par une stratégie de reproduction adaptative. En soulignant l'écart entre la théorie managériale et la réalité, Wood et Tonelli discutent trois aspects soulevés par leur modèle et par les analyses qui en découlent : un premier concernant les réponses des organisations aux changements environnementaux, un autre sur la nature hybride des organisations et un dernier relatif aux tensions provoquées par ces circonstances.

CONCLUSION

Le dernier chapitre de ce livre se compose de deux textes qui font acte de conclusion. À nos yeux, ils apportent tous deux une contribution originale à ce manuscrit même si l'ampleur de ces derniers est bien différente.

Le premier et principal texte de cette conclusion, « Comprendre les organisations latino-américaines », écrit par Martha Calas et Maria Eugenia Arias, propose une réflexion large et compréhensive dans laquelle la question de la spécificité des modèles de gestion latino-américains est abordée de plein fouet. Vue de l'extérieur, ce débat semble en émergence alors qu'il n'en est rien. Ainsi, dès l'introduction, ce texte nous indique qu'il n'en est rien, car le débat relatif à la nature nationale ou continentale de ces modèles de gestion latino-américains reprend avec vigueur après une accalmie relative. Les auteures soulignent que des problèmes d'interprétation et de compréhension deviennent évidents dans les recherches qui supposent que les approches en matière de gestion, produites dans un contexte culturel spécifique, sont universellement applicables. C'est d'ailleurs ce qui les pousse à examiner avec critique les programmes de recherche qui ne remettent pas en question l'aspect culturel de leurs propres catégories analytiques en tentant de répondre à la question suivante : à qui appartient la compréhension du monde ?

Contrairement aux espoirs de l'approche institutionnelle qui laissent partiellement entendre que certaines pratiques ou grappes de pratiques de gestion sont universel-

lement efficaces, peu importe le contexte culturel d'implantation, force est de constater que des chercheurs de diverses disciplines ont observé qu'au lieu d'être standardisées, les organisations, les politiques et les pratiques administratives se différencient partout dans le monde. Poussée à l'extrême, cette position nous amènerait à envisager l'existence de plusieurs modèles de gestion latino-américains, tous teintés par leurs spécificités nationales et géopolitiques. Mais tout n'est pas si simple et les auteures analysent donc le phénomène en considérant trois points de vue particuliers. D'abord, un point de vue théorique qui permet de s'interroger sur les conceptualisations significatives et mondiales qui organisent la compréhension organisationnelle locale. Ensuite, un regard épistémologique qualifié de dynamique au sein duquel le provincialisme doit accepter que tous les résultats de recherche représentent des phénomènes transitoires ou des mondes en construction. Enfin, un point de vue géopolitique qui implique que la recherche doit être considérée dans le lieu de sa pratique tout en expliquant de quelle manière la compréhension locale est réorganisée. Cette position analytique amène les auteures à conclure que :

« [...] dans un monde globalisé, les chercheurs en ressources humaines, en comportement organisationnel et en management peuvent trouver un bénéfice à changer leurs espaces discursifs plus traditionnels et à adopter quelques alternatives qui apparaissent dans les théorisations réalisées à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe. »

D'une certaine manière, nous comprenons que ce texte fait la promotion des approches dynamiques qui arrivent à créer un hybride social et historique, un produit de *tiempos mixtos* poussant les chercheurs à « retirer leurs œillères disciplinaires et à regarder le tout [...] ».

Finalement, le dernier texte de cet ouvrage collectif est une synthèse que nous proposons et qui se colle à l'effort d'hybridation mis en évidence dans ce livre. À ce chapitre, notre conclusion nous permet de faire le point et de remercier tous nos collègues latino-américains qui ont accepté de contribuer à cet ouvrage collectif. L'aventure ne fut pas toujours de tout repos pour eux et il faut reconnaître ici leur détermination à produire des textes qui répondent tous à l'appel de Martha Calas et de Maria Eugenia Arias, apportant ainsi une contribution significative à cet effort de construction de sens et de développement de pratiques de gestion adaptées aux contextes des sociétés latino-américaines.

Dans notre texte, nous faisons ressortir trois messages qui nous semblent s'imposer après lecture de l'ensemble des contributions. Il va de soi que le premier message porte sur l'existence d'un modèle de gestion des ressources humaines latino-américain, puisqu'il s'agit du point de départ, de l'origine de ce manuscrit. De notre point de vue, il est impossible de répondre catégoriquement à cette question par un oui ou un non, puisque les textes réunis dans ce livre font ressortir beaucoup de similarités, mais aussi beaucoup de contrastes entre les problématiques analysées. Face à cette question, nous demeurons prudents et retenons un second message à l'effet qu'il faille regarder l'évolution de la gestion des ressources humaines en Amé-

rique latine à partir d'une perspective de *continuum* avec un pôle caractérisé par une gestion des ressources humaines de réplication et un autre par des stratégies et pratiques animées par des efforts d'adaptation. L'importance de l'influence de la culture et des caractéristiques sociétales sur la vie organisationnelle constituerait le dernier message à retenir de ce livre. Penser à un modèle latino-américain voudrait dire de rechercher l'intégration de culture et de caractéristiques géopolitiques nationales et continentales comme l'importance des valeurs humanistes, dans le quotidien de la vie organisationnelle, avec l'objectif d'harmoniser les attentes des trois *stakeholders* que sont les actionnaires et les gestionnaires des entreprises, les employés et la société civile.

PREMIÈRE PARTIE

L'ESPACE NATIONAL COLOMBIEN

LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE. LE CAS COLOMBIEN

Jaime A. RUIZ

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombie

Enrique OGLIASTRI

INCAE, San José, Costa Rica

Iván MARTÍNEZ

Universidad Nacional, Bogotá, Colombie

RÉSUMÉ

Le présent chapitre cherche à montrer quelques aspects du management du talent humain en décrivant ceux que singularise le cas colombien. Ces aspects, décrits sous un angle contextuel et dans une perspective historique, résument les principaux processus développés par les départements de ressources humaines au sein des entreprises colombiennes. La gestion qui se pratique dans les entreprises en Colombie est très diverse. Ce phénomène est dû à une structure d'entreprise où coexistent des différences marquées entre types d'entreprises, à la conjoncture particulière qui se vit au début du XXI^e siècle et aux changements très rapides introduits à partir des centres internationaux. Le présent document fait référence à des entreprises qui font des affaires dans le pays, qu'elles soient ou non de propriété nationale. Le document présente d'abord un recensement de l'environnement colombien et de l'évolution de la GRH, puis une analyse en vue de déterminer s'il y a bien une perspective stratégique, pour ensuite évaluer l'état de la sélection, l'embauche et le marché du travail, la compensation, la formation et le développement, la négociation ainsi que les nouvelles tendances dans les relations de travail des entreprises. En conclusion, La gestion du talent humain maintient son rôle comme division d'appui, dans une perspective psychologique qui considérerait la ressource humaine comme une variable s'ajustant aux stratégies de la direction générale. Dans ce sens, et pour répondre à la question centrale du présent travail, on pourrait affirmer que sur le plan du discours, le talent humain était une variable stratégique pour les organisations colombiennes, mais que sa gestion réelle était ancrée dans des pratiques combinées de style paternaliste, bureaucratique et, dans une certaine mesure, systémique.

INTRODUCTION

Le présent chapitre cherche à montrer quelques aspects du management du talent humain en Colombie. S'il est vrai que ce sujet revêt une dimension importante et complexe selon la perspective adoptée en l'étudiant, nous avons décidé de décrire les aspects les plus marquants qui, d'une certaine manière, singularisent le cas colombien. Ces aspects, décrits sous un angle contextuel et dans une perspective historique, résument les principaux processus développés par les départements de ressources humaines au sein des entreprises colombiennes. Ce thème n'a malheureusement pas été un domaine prioritaire de la recherche en GRH en Colombie. Il a été traité de préférence par des consultants, ce qui se reflète dans ce document, dans le sens où bon nombre de ses sources proviennent de rapports émanant de bureaux de consultants privés qui agissent en Colombie, dont quelques-uns sont d'envergure internationale.

La gestion de ressources humaines (GRH) qui se pratique dans les entreprises en Colombie est très diverse. Ce phénomène est dû à une structure d'entreprise où coexistent des différences marquées entre types d'entreprises, à la conjoncture particulière qui se vit au début du XXI^e siècle et aux changements très rapides introduits à partir des centres internationaux. Le présent document fait référence à des entreprises qui font des affaires dans le pays, qu'elles soient ou non de propriété nationale. Nous relèverons les grandes différences dans la gestion de personnel entre ces différents types d'organisations.

Nous présentons d'abord un recensement de l'environnement colombien et de l'évolution de la GRH, puis une analyse en vue de déterminer s'il y a bien une perspective stratégique, pour ensuite évaluer l'état de la sélection, l'embauche et le marché du travail, la compensation, la formation et le développement, la négociation ainsi que les nouvelles tendances dans les relations de travail des entreprises.

1. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DANS LA GESTION DE PERSONNEL EN COLOMBIE

En 2002, la population économiquement active en Colombie était de 20 100 000 personnes, parmi lesquelles 17 108 000 environ étaient effectivement actives. Par secteur d'activité économique, l'emploi était distribué de la manière suivante : 57 % dans le secteur des services, 22 % dans celui de l'agriculture et 18 % dans l'industrie. En ce qui concerne la distribution du total des employés par sexe, 59 % correspondaient à des hommes et 41 % à des femmes (DANE, 2003). Le mouvement syndical a été légalisé en 1935 avec la fondation de la Confédération syndicale des travailleurs. En 2004, le syndicalisme connaissait une baisse considérable des adhésions, ne regroupant à peine 5 % de la population active. Lors du recensement du ministère

du Travail, 970 syndicats d'entreprise ont été identifiés, 1 091 corporatifs et 177 de l'industrie regroupant 98 % de travailleurs syndiqués (Molina, 2004)¹.

La Colombie était le troisième pays en population en Amérique latine après le Brésil et le Mexique. Le pays comptait 45 millions d'habitants en 2004, une croissance de la population de 1,3 %, dont 33 % avaient moins de 14 ans. L'espérance de vie à la naissance était de 71,8 ans et le taux d'alphabétisation était de 92 %. Le PIB *per capita* se situait à 1 915 dollars américains, soit 5 % de celui des États-Unis. D'après un classement des Nations unies, la Colombie se situait parmi les pays dénommés à « développement humain moyen » avec un indice de développement humain de l'ordre de 0,779 (PNUD, 2003)².

En dépit de sa démocratie politique, la Colombie était un pays avec de grandes inégalités sociales et une structure de pouvoir centralisée et excluante (Ogliastri et Dávila, 1987). L'étude Globe suggère que les valeurs les plus répandues sont un sens de la famille et de la collectivité immédiate élevé, ainsi que l'acceptation de l'incertitude et le refus de l'élitisme (Ogliastri *et al.*, 1983 ; Ogliastri, 2004).

Afin de développer une vision d'ensemble cohérente du système patronal (Péres *et al.*, 1998) en Colombie, paradoxalement, il était nécessaire d'établir les distinctions dans la gestion selon la grandeur des entreprises. Une des caractéristiques de la société colombienne est la coexistence des secteurs très développés et très rudimentaires dans le même espace. Elle se reflète en général par la dimension des entreprises. En 2001, sur le total des entreprises, 9 % correspondaient à la grande entreprise (57 % de l'emploi), 22 % à la moyenne (27 % de l'emploi), 47 % à la petite (14 % de l'emploi) et 22 % à la très petite (2 % de l'emploi) (Arbeláez, Zuleta et Velasco, 2003 : 13)³. Le chômage, de 20,3 % qu'il était à la fin de 1999, avait diminué à près de 13 % en 2003 (DANE, 2004). Mais, en observant l'évolution de l'emploi entre 1992 et 2001, il est évident que la moyenne et petite entreprise avait maintenu un volume d'emploi constant, alors que la grande entreprise en avait perdu (Arbeláez *et al.*, 2003 : 43).

Les grandes entreprises avaient environ 65 % de processus de production à caractère semi-automatique et 10 % de manuel (Arbeláez *et al.*, 2003 : 48). C'est-à-dire que seulement un quart de ces entreprises utilisait des processus productifs automatiques ou informatisés, moins encore dans les PME, assez pauvres en innovations permettant de participer de manière adéquate à des processus d'ouverture et de compétitivité.

¹ Des différences notables existaient dans les calculs sur la syndicalisation, qui oscillaient entre 850 000 et un million d'affiliés.

² Cet indice a une valeur maximum de 0,994 pour la Norvège et minimum de 0,275 pour la Sierra Leone.

³ Les entreprises se classaient en Colombie comme suit : « micro » : Jusqu'à 19 employés ; « petites » : 20-99 ; « moyennes » : 100-200 ; « grandes » : plus de 200 employés.

Il est intéressant d'observer comment la dimension des entreprises, ainsi que d'autres éléments qui seront expliqués ultérieurement, constitue caractéristique structurelle qui affecte de diverses manières la mise en exécution des politiques de gestion de la ressource humaine. Cet effet structurel n'est cependant pas le même lorsqu'il s'applique aux pratiques en ressources humaines que lorsqu'il agit sur les personnes chargées de leur mise en marche, et il est nécessaire de différencier ces deux situations. L'information disponible permet difficilement de réaliser clairement cette distinction, néanmoins, quelques observations à ce propos seront présentées dans les sections correspondantes.

2. DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION DE TALENT HUMAIN EN COLOMBIE

Les tendances internationales influencent et conditionnent la mise en application d'une bonne utilisation du talent humain en Colombie. La Colombie n'avait pas été étrangère aux théories, aux mouvements et aux modes administratifs internationales. Pendant la première moitié du XX^e siècle, la fonction s'appelait *administration du personnel* et ceux qui l'exerçaient étaient des personnes ayant une expérience industrielle, des militaires à la retraite ou des avocats du travail. C'est en 1911 que la chaire d'économie industrielle de l'École des mines à Medellín fut établie, dispensant un enseignement dont le contenu correspondait aux principes tayloristes (Davila, 1985). Entre 1950 et 1960, les vues de Taylor et Fayol se sont consolidées au sein des entreprises les plus avancées ; à l'époque, ce domaine a commencé à porter le nom de *relations industrielles* et à recevoir l'apport de psychologues. Le développement organisationnel a connu une grande acceptation de 1965 à 1975 autant au sein des entreprises privées que des organisations publiques (Infante *et al.* 1977 ; Ogliastri, 1980). À cette époque, les processus internes tels que l'évaluation du travail basée sur des facteurs, la sélection au moyen de tests psychologiques, l'évaluation des métiers et la vérification interne de processus sont devenus populaires. C'est également à cette époque que la dénomination de *ressources humaines* a été adoptée et qu'elle s'est établie en domaine à la fois rattaché à la psychologie et bénéficiant d'apports du génie industriel. À partir de 1980, une orientation vers la qualité a prévalu, qui s'est exprimée dans la conformation de groupes primaires, de cercles de qualité ou de participation, et la formation de vérificateurs internes de qualité (Ogliastri, 1987).

Dans la décennie 1990, les processus de gestion du talent humain ont été mis en rapport avec les objectifs du syndicat et avec les stratégies de l'organisation. Au début du nouveau siècle, on utilisait l'approche des compétences, le tableau de commandement intégral, *downsizing*, *outsourcing*, *coaching*, apprentissage organisationnel, intelligence émotionnelle, *leadership* et *outdoor training*, entre autres. Ce qui précède reflète bien l'évolution interne des entreprises, le contexte international des nouvelles technologies administratives et les modes administratifs. Cette évolution s'est

produite en général dans les grandes entreprises. La petite et la moyenne entreprises sont restées plutôt attachées aux pratiques traditionnelles à caractère contingent.

López (1998) note :

« Les propositions théoriques américaines ont été accueillies et implantées en Colombie dans les périodes où elles étaient en pleine vigueur en Amérique du Nord. Et les propositions qu'aujourd'hui l'on pourrait appeler "administration contemporaine" se diffusent simultanément dans les deux pays ».

Toutefois, malgré cette capillarité, des thèmes aussi importants en relation avec l'administration du talent humain comme ceux des actions contre la discrimination, la « justice organisationnelle » ou le « comportement citoyen au sein de l'organisation » se trouvaient pratiquement inexistants. Une étude ayant couvert 394 entreprises a relevé les dénominations les plus courantes en l'an 2000 : gérance de ressources humaines (36 %), gestion humaine (13 %), personnel (12 %), talent humain (6 %), relations industrielles (6 %), développement humain (4 %) (SENA, 2000a)⁴.

3. LA GESTION HUMAINE EN COLOMBIE EST-ELLE STRATÉGIQUE ?

Afin de répondre adéquatement à cette question, il est important de préciser ce qu'on entend par stratégie dans le contexte de la gestion des ressources humaines, de façon à situer son niveau de développement en Colombie. À ce sujet, le cas colombien présente une continuité quant à la vision fonctionnelle des secteurs de ressources humaines. Toutefois, à certains niveaux, on parle couramment du rôle stratégique des secteurs de ressources humaines. Sur cet aspect, la pratique ne répond pas toujours au discours.

La question centrale sur laquelle s'est développé le présent chapitre fait référence au caractère stratégique de la fonction de ressources humaines en Colombie. Au fond, notre objectif était de connaître jusqu'à quel point la fonction de ressources humaines dans les entreprises colombiennes était stratégique.

Les secteurs de ressources humaines se définissent comme stratégiques lorsqu'ils acceptent que, dans une certaine mesure, leur impact sur l'organisation puisse affecter l'environnement à partir de visions patronales où les habiletés, les capacités et les atouts du personnel sont la compétence centrale (*core competence*) qui génère un avantage compétitif durable (Ferris *et al.*, 1999). Ceci, dans le contexte colombien, est peu fréquent ; en effet, les avantages compétitifs obéissent à des impératifs technologiques, à l'application de nouvelles technologies de management, à la diffusion rapide de nouveautés ou à d'autres facteurs qui relèvent plutôt de visions contin-

⁴ Le SENA (Service national d'apprentissage) est une entité d'État destinée à offrir une formation technologique aux travailleurs, et financée par les contributions des entreprises.

gentes restreintes où le service des ressources humaines réalise simplement une fonction qui est sous-traitée ou s'internalise dans l'entreprise.

Une autre condition indispensable au développement du rôle stratégique de la GRH est la capacité de mesurer la relation entre les décisions concernant les ressources humaines et leur impact dans les résultats d'affaires (*business results*) (Lawler, 2004). Cet aspect est encore très peu développé en Colombie, sauf dans certaines organisations principalement à caractère multinational.

Une étude récente, dans laquelle des cadres supérieurs d'importantes entreprises colombiennes faisaient référence aux divisions des ressources humaines dans leurs propres entreprises et décrivaient leur évolution en Colombie, affirmait :

« La gestion humaine, ainsi que celle de l'entreprise, est en rapport avec les circonstances économiques, politiques, culturelles, sociales et avec les caractéristiques propres aux cadres de direction et autres employés. Chaque entreprise est un microcosme qui se différencie des autres par la manière dont le personnel de direction, les cadres moyens et les travailleurs se comportent et réagissent entre eux ; en outre, c'est un microcosme hautement en relation avec d'autres mondes, où il y a d'autres acteurs qui interviennent activement dans la gestion de la ressource humaine, comme les syndicats, les centrales ouvrières, le gouvernement national et les municipalités » (Camara, 1999).

Ces mots sont bien représentatifs de la vision restreinte de la ressource humaine, au lieu d'une approche à caractère plus stratégique au développement de son rôle dans l'organisation. La ressource humaine s'adapte aux stratégies organisationnelles, sans devenir pour autant le facteur différenciateur dans la vision à long terme de l'entreprise.

Bien qu'on ait beaucoup parlé de stratégie, les réalisations n'ont pas été évidentes. Une manière d'exprimer ce rôle stratégique consisterait en ce que les politiques de ressources humaines soient explicitement formulées et documentées, associées avec des résultats du négoce et avec des pratiques organisationnelles, au lieu de répondre à des « améliorations pratiques » venant des modèles standardisés en provenance de l'étranger. De même, l'absence d'indicateurs mesurant leur apport dans l'organisation est une raison parmi d'autres qui expliquent la stagnation du secteur dans une vision purement fonctionnelle et non stratégique.

Le point de départ idéal pour tous les secteurs fonctionnels des entreprises pourrait être la stratégie de l'organisation, assise sur une vision, une mission et des valeurs qui seraient à l'origine des politiques. Étant donné le degré élevé d'incertitude de l'environnement, les entreprises colombiennes fonctionnaient difficilement sous des paramètres stratégiques qui orientaient leur action et leurs résultats.

Les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises familiales étaient plus orientées par une vision non explicite, de par l'incertitude et la plus grande instabilité face aux vicissitudes des conjonctures socio-économiques. La GRH, y compris

dans les multinationales, fonctionnait dans des situations d'urgence, des changements de direction et des tournants imprévus, qui rendaient l'accomplissement de la fonction très peu « stratégique ». Au niveau des grandes entreprises dont les objectifs étaient dirigés vers l'exploration et l'exploitation de ressources minières et énergétiques selon la modalité *company town*, on observait comment la gestion de la ressource humaine obéissait à des aspects contraignants où toutes sortes de pressions de tous types prédominaient sur les considérations stratégiques de l'organisation. C'est ainsi que l'on faisait des concessions aux employés qui, à long terme, produisaient des effets pervers allant au détriment de la relation entre le personnel et la communauté dans laquelle la compagnie œuvrait. On a rencontré des tendances à l'embauche externe du DRH, comme l'utilisation de « chasseurs de têtes » ou agence d'emploi intérimaire. De même, on a remarqué une augmentation de la pratique qui consiste à conserver à l'intérieur de l'organisation les aspects stratégiques et à confier à des travailleurs sous-traitants les autres aspects de la gestion des ressources humaines.

Une étude réalisée par le SENA (2000a) indiquait que « 54 % du temps du personnel de ressources humaines était consacré à des tâches opérationnelles, 24 % à la direction stratégique et 22 % à des tâches de conseil (*consejería interna*) ». L'étude AON (2002) indiquait que 23 % des personnes interrogées étaient dans le positionnement stratégique, 43 % réalisaient un plan stratégique de ressources humaines et 23 % « considéraient le faire ». AON concluait que la perspective des chefs d'entreprise sur les GRH était substantiellement plus favorable qu'auparavant.

Cependant, il y avait de moins en moins de cadres supérieurs de GRH situés au deuxième niveau et les politiques de DRH impliquaient de plus en plus d'autres cadres. Une étude de Human Capital (Dinero, 2003) signalait que 75 % des entreprises contactées considéraient la GRH comme stratégique alors que 25 % la considéraient comme un secteur de « service ». Bien que toutes ces données puissent renfermer des ambiguïtés et nécessiter une validation, elles indiquent néanmoins que le thème concernant la stratégie et ses implications étaient dans l'esprit des cadres supérieurs.

Il y avait aussi une tendance à vérifier si le budget attribué à la GRH (salaires, formation ou bien-être) générait une valeur ajoutée dans le processus de production ; la GRH devait démontrer à la présidence qu'elle constituait un investissement et non pas une dépense. Mais il y avait une carence d'indicateurs ou de systèmes de contrôle et d'évaluation adéquats qui auraient permis de prendre des décisions stratégiques.

La grande entreprise avait des politiques claires qui orientaient la prise de décisions de la GRH, en dépit de l'absence d'instruments adéquats pour évaluer l'impact de sa gestion. Cependant, il y avait dans les PME une plus grande activité informelle, une capacité majeure de répondre aux situations d'urgences et un moindre critère stratégique à la GRH (Camara, 1999).

Bref, il y avait beaucoup de différences dans la GRH entre les PME et les grandes entreprises. Le spécialiste en gestion humaine, plus qu'un membre de l'équipe stratégique, était plutôt considéré comme un facilitateur des processus de changement, quant aux thèmes de sélection, d'embauche, de licenciement, de négociation de travail, de rémunération, de formation et d'évaluation du travail.

Globalement, on pourrait affirmer que les effets des conditions structurelles de l'environnement colombien en rapport avec le caractère stratégique des politiques de ressources humaines étaient déterminés par la grandeur de l'organisation. Plus l'entreprise était de grande dimension, plus on avait une grande marge de manœuvre, tant sur le plan de la conception que de la mise en marche des pratiques de ressources humaines. Au contraire, plus l'entreprise était petite, plus les facteurs contingents réduisaient les marges de manœuvre sur les deux aspects.

4. L'EMPLOI, LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION

De 1997 à 2003, l'économie colombienne a réussi à maintenir le taux d'inflation sous la barre des 10 % ; les données officielles concernant le chômage ont varié de 21 % à 11 % pour s'établir autour de 14 % en 2003. Plusieurs éléments avaient contribué à ces chiffres, comme la chute de la demande de biens et services, la diminution de la croissance du PIB, une diminution des exportations et une augmentation des importations. Quelques entreprises multinationales avaient retiré leurs usines du pays et beaucoup d'autres avaient fermé ou réduit leur personnel.

Le gouvernement a réduit les organismes publics afin de diminuer le déficit fiscal, avec pour objectif la suppression de 30 000 postes. Dès la première année, en 2002, 10 000 employés du secteur public ont été remerciés. Déjà à partir de 1999, le SENA (2000b) avait prédit une diminution de l'offre d'emploi du secteur financier d'environ 15 000 dans les dix années suivantes, ce qui s'est avéré juste cinq ans après.

Le conflit armé en Colombie a provoqué une migration forcée de la campagne vers les grandes villes, faisant pression sur le chômage qui est passé de 11 % à 21 %. Toutefois, une plus grande offre de main-d'œuvre ne signifiait pas nécessairement que les candidats avaient les compétences requises. Par exemple, les directeurs du secteur hôtelier affirmaient que leur plus grande difficulté était de trouver un personnel qualifié et ayant la culture de service pour le tourisme. Cette situation a généré des actions diverses. Dans des villes industrielles (comme Yumbo et le nord de la Plaine de Bogotá), des programmes de formation au travail se sont mis en place dans les écoles des diverses régions, afin de réussir à augmenter le niveau de formation de leurs élèves en fonction des besoins des entreprises, de manière à faciliter la sélection et l'embauche.

Dans les secteurs commerciaux des entreprises de grande consommation, on a trouvé la rotation la plus élevée de postes. En général, plutôt que de faire appel à des

moyens de sélection comme le recrutement universitaire ou les firmes de sélection, les entreprises attachaient plus d'importance à des candidats recommandés par leurs propres et actuels employés. Le thème du projet de carrière, comme dans tous les cas que nous avons mentionnés, faisait partie d'un discours stratégique important, sans qu'il y en ait un reflet concret dans la pratique de ses fonctions.

Lors d'une étude de Price Waterhouse Coopers (2001) réalisée dans le domaine sud-américain, les 19 entreprises colombiennes qui y ont participé ont répondu que les facteurs les plus attrayants pour les employés potentiels étaient l'image de l'entreprise, les possibilités de développement et de carrière et la rémunération.

L'économie colombienne était en train de vivre une de ses plus grandes crises. Paradoxalement, la situation du marché du travail ne facilitait pas les processus de sélection, qui n'étaient pas encore complètement informatisés ni orientés par des politiques claires, à l'exception des grandes entreprises et multinationales. Le taux de chômage élevé ne facilitait pas la sélection de candidats aptes à occuper des emplois demandant des connaissances, ce qui aggravait la situation sociale de la population déplacée.

5. LA FLEXIBILITÉ DE LA RÉMUNÉRATION

La réforme du travail de 1992 était orientée vers une plus grande flexibilité et une plus grande transparence dans les relations de travail, et l'on s'attendait à une croissance générale de l'emploi. Les changements les plus importants ont été :

- a) le mode et la fréquence de rémunération des travailleurs sont devenus plus flexibles, ce qui s'est traduit par une diminution du salaire fixe (*desalarización*) ;
- b) le paiement d'un mois de salaire par année travaillée au moment de la retraite a cessé d'être rétroactif et l'on a commencé à le verser annuellement dans un fond spécial au nom de chaque travailleur ;
- c) les fonds privés pour l'administration des pensions et de l'assurance chômage ont été créés.

En 2003, des aspects de la réforme du travail de 1992 ont été réglementés et modifiés pour augmenter la flexibilité dans les horaires d'embauche et diminuer la journée de travail considérée comme génératrice de temps supplémentaire ; le travail à temps partiel a été plus clairement défini, ainsi que le contrat d'apprentissage et la fonction des caisses de compensation familiale (institutions qui canalisent les contributions des entreprises vers la stabilité des revenus de leurs employés). Encore une fois, d'après le gouvernement et le Congrès de la République, la croissance de l'emploi motivait ces réformes. La structure contractuelle des grandes entreprises du pays s'est profondément modifiée ; tandis qu'en 1992, 80 % du personnel était permanent et 20 % temporaire, fin 2001, environ 60 % de l'emploi était permanent

tandis que 40 % était temporaire (Arbeláez *et al.*, 2003 : 45). Cette même tendance s'observait dans les PME.

La flexibilité visait à réduire les coûts dans une économie compétitive et globalisée. La rotation, mesurée par la variabilité dans la moyenne de l'ancienneté, indiquait une mobilité beaucoup plus élevée dans le secteur privé que public, avec des différences allant de cinq à douze ans d'ancienneté moyenne (Rey, 2003). Dans le secteur privé et les multinationales, il y avait une grande flexibilité, alors que dans le secteur public, on pouvait pratiquement parler d'emploi à vie (Jiménez, 2003).

Les OTA (organisations de travail associé) illustrent bien le phénomène croissant de la flexibilité du travail, formes coopératives organisées par les personnes licenciées avec l'aide de leurs anciens patrons. Il s'agissait pour les entreprises de sous-traiter leurs services en modifiant le type de relation qu'elles entretiennent avec leurs travailleurs, lesquels devenaient régis par le Code commercial au lieu du Code du travail. Ces coopératives contribuaient à la diminution des coûts de travail des entreprises sans diminuer les revenus des travailleurs, mais au prix d'impôts et d'autres réglementations.

Concernant le travail associé et coopératif, une étude du secteur agricole concluait :

« En révisant les résultats des indicateurs de développement à échelle humaine à partir du travail associé et en fonction de l'évolution de ce modèle dans le temps, on peut observer que ce modèle de coopératives a bien accru le niveau de vie des personnes, étant donné leur point de départ où ils n'avaient rien étant les travailleurs d'un chef d'embauche (*contratista*) » (Castillo, 2002 : 382).

En résumé, on a trouvé une tendance à une plus grande embauche externe et à une plus grande flexibilité de l'emploi, processus controversé parmi les travailleurs et la DRH. Des entreprises constituées d'employés licenciés avaient surgi en tant que fournisseurs de services auprès de leurs anciens patrons, relation moins onéreuse que celle établie par le code du travail. Même si quelques entreprises avaient réussi à établir des critères stratégiques pour maintenir ou sous-traiter les travailleurs et quelques fonctions, la plupart d'entre elles n'avait pas encore de lignes directrices claires, explicites et conséquentes pour prendre ces décisions. La DRH accompagnait ces processus, mais n'avait pas mené la planification des changements de la main-d'œuvre des entreprises.

C'est dans cette dimension où l'on peut observer une interaction entre facteurs structurels qui a pour conséquence le profil passif et réactif de la GRH. C'est ainsi que la crise économique induit des changements institutionnels dans la législation du travail conduisant à la précarité de l'emploi et à la prédominance d'une vision à court terme.

6. COMPENSATION OU RÉMUNÉRATION

La diversité de la structure patronale était aussi évidente sous cet aspect. Dans les PME, la rémunération était en grande partie personnalisée, tout particulièrement dans les postes moyens et hauts des entreprises. Au niveau ouvrier, la rémunération se fixait avec les critères du salaire minimum, lequel faisait l'objet d'une négociation annuelle entre le gouvernement et les centrales syndicales. De plus, les augmentations salariales se négociaient dans chaque entreprise, conformément au système du travail et syndical colombien ; en général, on partait des avantages sociaux légaux et conventionnels acquis dans le passé.

Depuis la crise économique qui a commencé vers 1997, les entrepreneurs ont commencé à modifier leurs schémas de compensation, pour passer d'une compensation fixe à la rémunération en fonction des résultats, par la productivité du travail et pas uniquement sur la base du temps passé au lieu de travail. Mais l'évaluation du travail avait eu beaucoup de problèmes et était discréditée aux yeux de beaucoup de DRH, car elles croyaient qu'« on l'utilisait seulement pour déterminer des augmentations salariales et qu'elle constituait un processus rigide et dispendieux sans impact sur la productivité ».

La rémunération variable s'appliquait depuis très longtemps dans le secteur commercial (rémunération selon le volume des ventes) et, au niveau du personnel de direction, d'après les résultats et l'accomplissement des objectifs. Selon la consultante Human Capital, la rémunération fixe était offerte dans 40 %, la rémunération flexible dans 35 % des cas, et la rémunération variable dans 25 % des cas (Dinero, 2003). La pratique de la flexibilité du paiement moyennant des avantages tels que suppléments pour l'alimentation, l'éducation, les loisirs, les médicaments génériques s'étendait ; ce procédé abaissait le salaire consenti en argent, et, par conséquent, les impôts et les prestations sociales qui y étaient reliés. La rémunération dans les entreprises colombiennes présentait un panorama assez complexe et des déséquilibres et des inégalités prononcés (Ruiz, 2002). Il était fréquent de trouver des rapports entre salaire maximum et minimum au sein d'une organisation de 50 fois et même jusqu'à 100 fois plus.

On observait aussi une claire discrimination sexuelle sur le plan tant salarial que hiérarchique. La proportion masculine augmentait suivant les échelons de la pyramide ; les femmes étaient situées dans des postes d'appui et de soutien. Ces déséquilibres avaient augmenté, et ils étaient plus fréquents et profonds dans les entreprises privées que publiques. Ces indicateurs révèlent des comportements culturels de type paternaliste, sans stratégies rationnelles concernant la gestion de l'utilisation du talent humain.

Bref, la reconnaissance des travailleurs était liée au système national qui fixait un salaire minimum chaque année et à des processus de négociation propres à chaque entreprise. La crise avait encouragé des modes de paiements variables et en espèce,

qui n'occasionnaient pas d'impôts et étaient vus comme répondant directement aux besoins de base des familles. On remarquait de grandes différences et inégalités salariales liées au sexe, au niveau hiérarchique et à la grandeur de l'entreprise.

7. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

La fonction de former le personnel et de développer leurs compétences en Colombie, ne semblait pas avoir atteint, en 2004, un niveau de développement stratégique dans les entreprises. Bien qu'une conjoncture de crise sévît, la formation faisait partie de la stratégie de survie et de compétitivité des entreprises ; cependant, dans la plupart de ces dernières, on n'avait pas encore réussi à l'orienter vers le capital intellectuel et vers une gestion explicite de la connaissance. Il existait une diversité de points de vue et un double standard entre ce qui était dit et ce qui était réalisé.

La formation et le développement s'étaient concentrés sur deux aspects : la qualité et la gestion des compétences. La première était dérivée de l'implantation de la certification ISO 9 000 dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie comme une des conditions requises pour signer des contrats de prestation de services ou fournir des biens ; en outre, c'était une certification parmi les plus reconnues des entrepreneurs. La gestion des compétences avait reçu un accueil positif en tant que processus d'organisation de la GRH à moyen terme.

Les principaux objectifs visés par les plans de formation étaient la préparation en vue du changement, la planification de la succession formelle, la planification du développement individuel et l'entraînement aux habiletés de base. Au lieu du séminaire magistral, il y avait une tendance à utiliser des méthodes actives.

Environ 72 % de la formation se faisait au poste de travail. Fréquenter des instituts spécialisés où l'on pouvait trouver de nouvelles technologies était rare (Arbeláez *et al.*, 2003 : 49). Bien que la formation au poste de travail ne fût pas forcément négative, cette solution facile couvrait par contre les entreprises qui n'avaient pas réellement de programme explicite de formation.

Une étude réalisée auprès de la corporation industrielle « Las Granjas » comprenant 237 entreprises de diverses grandeurs et de secteurs d'activité différents à Puente Aranda, zone industrielle de Bogotá, a couvert au total 90 entreprises ; parmi elles, seulement 39 % avaient une politique formelle de formation, ce qui était plus fréquent dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier et les sociétés ayant plus de 100 employés (Lucero et Spinel, 2002).

De même, on a découvert que les entreprises de services et les moyennes entreprises définissaient la formation sans consulter les chefs de produit ni les bénéficiaires. La formation réactive ou celle organisée spontanément sans l'élaboration d'un budget ou d'un plan préalable étaient plus fréquentes au sein des entreprises manufacturières que de services. En résumé, seulement 30 % des entreprises disposaient d'un

budget préalable et d'une structure de formation ; la plupart étaient du secteur des services, avaient plus de cent employés et plus de vingt ans d'existence (Lucero et Spinel, 2002).

Dans les grandes entreprises, on tendait plus à laisser les employés ou leurs chefs demander eux-mêmes des cours à la DRH. Les cours étaient proposés ouvertement par courrier électronique interne et, dans quelques entreprises, ils étaient même défrayés par la réserve des employés. Les besoins de formation s'établissaient principalement par des enquêtes, par l'évaluation du travail, des évaluations 360 degrés, provenant des projets stratégiques et des optiques de compétences. Chaque fois, on évaluait moins l'événement et le conférencier que leur impact sur les processus organisationnels, sur les objectifs du syndicat, les expansions et les projets.

8. LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LEUR ÉVOLUTION

En 2004, le cœur des relations de travail était de moins en moins la négociation annuelle. Les relations de travail impliquaient toujours plus de problèmes stratégiques et de décisions drastiques au niveau organisationnel. Le syndicalisme traditionnel avait décliné et les intérêts fondamentaux des travailleurs requéraient une conception à long terme pour la stabilité de l'entreprise. En outre, la négociation de travail avait radicalement changé pendant la dernière décennie du siècle.

Par le passé, la négociation de travail suivait un processus bien connu et simple. Un côté demandait le ciel, l'autre lui offrait quelques miettes. On feignait le désintérêt, on proférait des menaces directes ou voilées, on proposait des avantages exclusivement unilatéraux, on négociait inlassablement point par point, on exagérait ou déformait les arguments et on passait des journées épuisantes jusqu'à l'aube du dernier jour... C'était un terrain pour des négociateurs durs qui savaient contrôler les émotions et les agressions mutuelles, ainsi que les processus extrêmes de marchandage (Ogliastri, 2001). Certaines entreprises continuaient à utiliser ce processus, telle Ecopetrol⁵, la plus grande du pays.

S'il est vrai qu'en 2004, dans la pratique, ces manières de procéder existaient encore, la plupart des négociateurs avaient intégré de manière accélérée la nouvelle théorie de la négociation, du moins dans la théorie, sinon dans la pratique. À partir d'une conception compétitive du monde, où on luttait les uns contre les autres pour survivre et où on présumait que si les uns gagnaient, les autres perdaient, des signes d'espoir étaient apparus quant à la collaboration comme moyen d'obtenir des avantages réciproques. D'une conception purement distributive des relations de travail

⁵ Ecopetrol S.A. est une société publique par actions de l'État colombien, dédiée à explorer, produire, transporter, raffiner et commercialiser des hydrocarbures, activités appuyées dans la recherche et le développement technologique à travers son Institut colombien du pétrole (ICP). Elle compte près de 6 500 employés et elle dispose d'un syndicat puissant, l'Union syndicale ouvrière (USO), avec lequel elle développe tous les deux ans des processus de négociation.

(« combien vous prenez et combien moi je reçois de cette somme fixe qu'il y a »), on est passé à une compréhension des processus de création à valeur mutuelle, d'avantages pour toutes les parties en jeu, de collaboration au lieu de guerre. Les relations de travail ne se réalisaient plus tellement par des processus d'intimidation, mais dans le respect mutuel dû à des collègues qui effectuent des tâches différentes. Les dirigeants les plus avant-gardistes ne croyaient plus aux négociations de travail une fois par an (ou tous les deux ans) dans une période tendue de négociations, mais à celles qui se réalisaient tous les jours de l'année, au sein du travail quotidien de toutes les personnes de l'organisation. L'entourage organisationnel propre avait pris plus d'importance que l'arène légale ou politique, le plus souvent extérieure à l'entreprise même.

Auparavant, les points en négociation se résolvaient un par un. Dans la dernière décennie, les gens se sont habitués à travailler de concert, acceptant des compromis de part et d'autre, de manière à créer le plus grand bénéfice au moindre coût (« valeur »). On est passé d'un processus purement de marchandage à l'utilisation de standards ou critères objectifs pour résoudre les problèmes liés aux augmentations (comme l'indice des prix ou le taux d'inflation du pays, les améliorations de la productivité, les perspectives d'inflation ou le pacte social national entre syndicats, patronat et gouvernement). Ce n'est plus un châtement ou une obligation pour les cadres supérieurs de participer aux affrontements de la négociation de travail ; maintenant, on entend par « relations de travail », l'occasion d'exercer l'art sophistiqué de la stratégie tout au long de l'année. Si les négociations salariales et les prestations ont changé de caractère, voire même d'importance, d'autres ont pris plus de relief, et seront à l'avenir fondamentales : il s'agit de négocier des problèmes comme le management des faillites et des fermetures, les fusions, les changements technologiques accélérés, la sous-traitance et la décentralisation.

Serait-il possible que l'entreprise ferme, déménage ou fasse faillite à cause de la vive concurrence internationale ? Cette question habite les esprits des cadres et des *leaders* syndicaux, y compris dans les entreprises colombiennes traditionnellement les plus solides. Que peut-on faire face à l'imminence d'une fermeture ? Quelles sont les options d'achat de l'entreprise par les dirigeants et les travailleurs ? Comment couvrir les intérêts de base de l'entreprise, en incluant les actionnaires, la communauté, la nation ? Ces questions ne devaient plus faire l'objet de débats houleux lors de la négociation de travail, ni être résolues par des moyens passésistes plutôt que visionnaires.

Quelles sont les conséquences d'une fusion d'entreprises, ou de l'achat de l'une par une autre ? Quels sont les intérêts des nouveaux propriétaires ? Comment peut-on agir face à cette éventualité, quelles sont les possibilités offertes à la main-d'œuvre, quels sont les futurs possibles de l'entreprise ? Ces problèmes pouvaient surgir à tout moment, et autant l'administration que les travailleurs en Colombie se sont préparés à y faire face, conjointement et avec réalisme et bon sens.

Le monde tendait vers la spécialisation et les organisations complètement autosuffisantes devenaient de moins en moins viables. La sous-traitance était déjà un processus normal dans les entreprises, qu'elles utilisaient en tant que mécanisme de survie, moyennant une utilisation plus rationnelle de leurs ressources centrales, afin de maintenir leur efficacité, leur compétitivité et leur mission principale. Aucune des parties ne pouvait attendre le dernier moment, où la négociation rendait le climat très tendu, pour analyser exhaustivement le problème, décider de ce qui était le plus convenable pour l'organisation à long terme et des options sur la manière de procéder.

Les réorganisations, comme la décentralisation ou la centralisation de la structure organisationnelle, constituent un autre aspect important en tant que processus à long terme faisant partie de l'évolution normale de toute organisation. Malgré le fait qu'il existait toujours en Colombie des positions idéologiques guidées par des principes abstraits à outrance, impopulaires à court terme, cependant, le pays vivait un climat propice à résoudre les conflits capital/travail, selon des critères techniques et une perspective à long terme.

En résumé, les relations de travail tendaient à devenir un problème stratégique qui relevait de la compétence de tous au sein de l'organisation. Les grands problèmes et les changements stratégiques de l'organisation (comme les fusions, les réorganisations ou la sous-traitance) faisaient toujours plus l'objet de processus analysés ensemble par les directeurs et les dirigeants syndicaux. La négociation de travail tendait à devenir un domaine plus large dans la pratique quotidienne des entreprises, et elle s'orientait vers la création de valeur plutôt que vers la simple distribution de valeur.

9. CONCLUSION

La principale caractéristique de la GRH en Colombie était la différence entre les grandes entreprises, multinationales et étatiques, en comparaison avec les PME. Les premières avaient des réglementations et des normes rationnelles ou « bureaucratiques », au courant des innovations et des technologies de management de pointe. Dans l'entreprise familiale et les PME, le paternalisme prédominait, et autant l'embauche que la formation se faisaient avec très peu de vision à long terme.

On a trouvé une contradiction marquée entre le discours sur la GRH et la réalité de son implantation. Dans les discours, on manifestait des termes, des projets et des descriptions imprégnés de divers types de technologie administrative récents, la plupart promus par des consultants privés. Dans la pratique, on trouvait des contraintes évidentes dont l'origine était des restrictions d'ordre organisationnel, technologique, budgétaire et culturel, ayant comme conséquence des implantations partielles, des processus de changement tronqués, des innovations insuffisamment comprises ou, tout simplement, l'immobilisme et l'altération de priorités. On pourrait dire que les divisions de ressources humaines, au lieu d'être des acteurs princi-

paux à l'intérieur du processus de gestion de l'entreprise, sont une espèce de figurant grandiloquent dont le discours est sonore mais peu efficace.

On a trouvé une très faible activité de recherche sur la GRH dans les universités, ce qui avait pour résultat un enseignement basé sur des textes et des concepts parfois traduits, peu adaptés aux réalités nationales, dont l'avant-garde technologique était chez les cadres supérieurs des multinationales et les consultants. Selon les résultats d'une étude récente (Malaver, 2000), la recherche en gestion en Colombie est naissante, concentrée dans peu de secteurs, de régions et de sujets. Cette situation se reflète également dans la piètre qualité et la faible intégration des exigences des secteurs de la production.

La gestion du talent humain maintenait son rôle comme division d'appui, dans une perspective psychologique qui considérait la ressource humaine comme une variable s'ajustant aux stratégies de la direction générale. Dans ce sens, et pour répondre à la question centrale du présent travail, on pourrait affirmer que sur le plan du discours, le talent humain était une variable stratégique pour les organisations colombiennes, mais que sa gestion réelle était ancrée dans des pratiques combinées de style paternaliste, bureaucratique et dans une certaine mesure systémique.

La situation de conflit interne avait amené un déplacement forcé de paysans vers les villes, dans des conditions sociales infra-humaines et précaires qui ne pouvaient être facilement absorbés par des entreprises harcelées par la concurrence internationale et en processus de réduction de leurs effectifs ; quant au secteur public, orienté vers la réduction de son domaine, il ne pouvait pas non plus les intégrer.

On observait dans les lois et les pratiques, une tendance claire à assouplir l'emploi et la rémunération, à rationaliser et à organiser les processus de GRH autour des stratégies des entreprises. En ce qui concerne les résultats des actions des divisions de ressources humaines quant à la stabilité et à la productivité, quelques études faisaient ressortir des aspects structuraux de la réussite de ces objectifs. Une étude récente affirmait :

« Des études de cas démontrent que les emplois sont moins stables dans les pays en voie de développement que dans les pays développés et que les relations d'emploi à long terme hautement productives sont plus coûteuses et difficiles à mettre en place dans les pays en voie de développement » (Schaffner, 2001 : 511).

Par analogie avec de qui précède, on pourrait affirmer qu'en ce qui concerne le cas colombien, les aspects structuraux sont un facteur déterminant dans la gestion de la ressource humaine, tant sur le plan des aspects institutionnels que de ses protagonistes. Toutefois, la marge de manœuvre et d'autonomie dans la gestion de ces aspects est plus grande lorsque les entreprises sont de plus grande taille. L'économie colombienne était en période de stagnation et crise politique, économique et sociale, et avait formé toute une génération de cadres, de professionnels et de travailleurs qui faisaient face avec ténacité aux urgences et aux défis les plus difficiles, et ce, avec une

ingéniosité infatigable. Ce pays avait de grandes richesses naturelles et une culture de travail et d'innovation prouvées pendant plusieurs décennies, ce qui, sans aucun doute, permettrait à son peuple de franchir les écueils et les défis du XXI^e siècle.

RÉFÉRENCES

- AON Consulting Colombia S.A. (2002) *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia año de 2002*, Colombia. Manuscrito inédito.
- Arbeláez, M. A ; Zuleta, L Velasco, A. (2003) *Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia : diagnóstico general y acceso a servicios financieros*, Fedesarrollo.
- Cámara de Comercio de Bogotá (1999) *Testimonios de Gestión Humana*, Foro de Presidentes.
- Castillo, Darío. (2002) “Estudio de caso : Las cooperativas de trabajo asociado vinculadas al sector de la palma africana en el piedemonte llanero”, en Dávila, R. y Silva Manuel (Ed) *Gestión y desarrollo : Las experiencias de las cooperativas en Colombia*, Instituto de estudios rurales Universidad Javeriana.
- DANE (Département national de statistique) (2004) *Balance de le evolución del mercado laboral Colombiano en el cuarto trimestre del 2003*, Bogotá : http://www.dane.gov.co/inf_est/empleo.htm.
- DANE (Département national de statistique) (2003) *Documentos técnicos sobre mercado laboral*, Bogotá.
- Davila, Carlos (1985) *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, Bogotá., Mc Graw Hill.
- Dinero (2003) “Gestión del talento. Las seis claves del éxito”, *Revista Dinero* 188, Agosto, Bogotá.
- Ferris, G., Hochwarter, M. Buckley, Harrel-Cook G. et Frink D. (1999) “Human Resource Management : Some New Directions”, *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Infante, A., Dávila, C., Sudarsky, J., Ogliastri, E. (1977) *Desarrollo Organizacional*, Bogotá, Editorial Universitaria de América.
- Jiménez B., Fernando. (2003) *Análisis descriptivo sobre rotación de personal en una empresa mayorista de software a la luz de la demografía organizacional*, Tesis Magister en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá
- Lawler III, E., et al. (2004) “HR Metrics and analytics : Use and impact”, *Human Resource Planning*, Vol. 27 Issue 4, p. 27, 9 pp.
- López, F. (1998, janvier-février) “Educación en administración y modas administrativas en Colombia”, en : *Revista Universidad Eafit*, Medellín, pp. 29-59.
- Lucero P. M, Spinel F. (2002) *Estudio sobre la estructura y necesidades de capacitación en la Corporación Industrial “Las granjas” de Bogotá*, Tesis Pregrado en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Malaver, F. et al. (2000) *Investigación en gestion empresarial : ¿ Proceso naciente ? Colombia, 1965-1998*.
- Molina García, O. (2004) “Alianzas y estrategias del sindicalismo colombiano : ventajas y conveniencias”, Documentos, *Movimientos Sociales*, Fescol.
<http://www.fescol.org.co/documentos-politica.html>
- Ogliastri, E. (1980) “Auge y caída de los grupos vivenciales en Colombia”, *Lecturas en Organizaciones*, 5, Ingeniería Industrial U. de los Andes, Bogotá.

- Ogliastri, E. (1987) *Gerencia Japonesa y círculos de participación. La experiencia de América Latina*, Editorial Norma, Bogotá.
- Ogliastri, E. (2001) *¿Cómo negocian los colombianos ?* Bogotá : Cambio y Alfaomega.
- Ogliastri, E. (2004) "Colombia : the human relations side of enterprise", en R. House, J. Chokkar (Eds) *Studies of Managerial Cultures in 20 Countries*, Sage, in press.
- Ogliastri, E., Dávila, C. (1983) « Estructura de poder y Desarrollo en once ciudades intermedias de Colombia », *Desarrollo y Sociedad*, 12, CEDE, Bogotá.
- Ogliastri, E., Dávila, C. (1987) "The articulation of power and business structures : a study of Colombia", dans M. Mizruchi, M. Schwartz (Eds.), *Intercorporate Relations. The Structural Analysis of business*, Cambridge University Press, 1987 (Paperback edition : 1991, 2004)
- Peres, W., Garrido, C. y otros. (1998) *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, CEPAL y Siglo XXI Editores, México.
- PNUD (2003) Naciones Unidas, *Informe sobre Desarrollo Humano*, Madrid.
- PriceWatherhouseCoopers (2001) *Primer estudio de mejores prácticas y tendencias en la gestión de personas*, Bogotá. Manuscrit inédit.
- Rey C, Julio (2003) *Análisis descriptivo desde la perspectiva de las variables edad, sexo y antigüedad : Estudio de tres casos*, Tesis de grado, Magister en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Ruiz G. Jaime (2002) *Nóminas de personal y demografía organizacional : tres ejemplos de análisis*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá. Manuscrit inédit.
- SENA Servicio Nacional de Aprendizaje (2000 a) *Estudio de caracterización de Recursos Humanos*, Bogotá.
- SENA (2000 b), *Estudio de Caracterización Ocupacional del Sector de Servicios Financieros en Colombia*, Bogotá : División de Comunicaciones
- Schaffner, Julie (2001) "Job stability in developing countries : Evidence from Colombia and the United States", *Economic Development & Cultural Change*, Vol. 49.

LE PARDON DANS L'ORGANISATION : L'IMPORTANCE D'UNE EXCUSE SINCÈRE. UNE ÉTUDE EN COLOMBIE, AMÉRIQUE LATINE

José Camilo DÁVILA

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombie

RÉSUMÉ

Cette étude discute des aspects reliés aux demandes d'excuses et de pardon dans le contexte des relations au travail. L'auteur a conduit une étude par sondage et une étude pilote auprès d'un groupe d'étudiants de maîtrise en administration dans une université privée en Colombie. Les résultats indiquent que la victime d'une infraction peut envisager le pardon comme une stratégie acceptable lorsque l'infraction n'est pas très grave. L'étude suggère également que dans la mesure où il y a une augmentation de la gravité des infractions, les victimes utilisent de plus en plus des critères stricts pour évaluer la sincérité des excuses offertes par l'agresseur. La perception de sincérité dans la justification du pardon semble être un résultat relevant dans l'étude.

Mots-clés : pardon organisationnel, excuses, gestion des conflits, comportements agressifs dans les organisations.

INTRODUCTION

La Colombie est un pays en voie de développement, stable du point de vue macroéconomique. Du point de vue politique, malgré sa démocratie constante durant les cinquante dernières années, le pays a subi un conflit interne, créé au départ par la violence des partis et par la suite par des groupes de guérilla, narcotrafiquants et paramilitaires. La Colombie fait face à une problématique sociale complexe qui s'est accentuée ces cinq dernières années. Cette aggravation devient évidente lorsqu'on remarque l'énorme différence quant à la distribution du revenu, la pauvreté – qui touche 59,3 % de la population urbaine et 74 % de la population rurale –, la corruption et un chômage élevé et soutenu.

Depuis le début des années quatre-vingt, le gouvernement colombien a essayé de négocier des accords de paix avec la guérilla. Récemment, en 2003, il a enclenché un processus de démobilisation de groupes paramilitaires et d'autodéfense, processus actuellement en plein développement. Les détracteurs de ce processus émettent leurs réserves quant à la volonté réelle et sincère de paix des paramilitaires et au manque de règles du jeu claires qui garantissent que les responsables de graves violations des droits de l'homme fassent l'objet d'une enquête et soient jugés.

Des analystes du conflit colombien s'entendent pour affirmer que le pardon est essentiel dans le processus de paix, voire même, un préalable à ce processus. Le pardon est un processus interne qui touche chaque personne qui a été ou qui se sent victime du conflit armé que vit le pays. Concernant le cas de la démobilisation de combattants, ceux-ci ont l'option valable, qu'elle soit personnelle ou collective, de demander pardon pour leurs offenses, de façon claire et sincère. Leurs victimes auront alors la possibilité de les pardonner et il sera possible que quelques-uns le fassent et que d'autres non.

Dans le milieu académique qui étudie les organisations comme les groupes sociaux, le pardon est reconnu comme étant une arme stratégique au service de la solution des conflits. Le pardon est une vertu restauratrice qui peut contribuer à de meilleures relations de travail, à une ambiance motivante et à une plus grande morale et coopération (Kurzynski, 1998). Toutefois, l'étude du pardon comme stratégie pour résoudre les conflits au travail en est encore à ses premiers pas (Buttler et Mullis, 2001).

Dans ce contexte où convergent la pauvreté, le conflit, la violence et le pardon, avec un processus de paix à mi-chemin et au sein d'un secteur central pour le management – la gestion de personnel –, l'étude sur le pardon organisationnel présenté ci-dessous prend tout son sens.

Bien que l'étude n'explore pas le processus de pardon dans les circonstances extrêmes du conflit armé et de ses acteurs, il a bien lieu dans le pays même qui subit cette violence et qui aspire à la paix et au pardon. L'information provient de citoyens qui travaillent au sein d'entreprises opérant en Colombie et qui suivent des études de 3^e cycle dans une université privée colombienne.

Les résultats de cette étude permettent de mieux comprendre les processus psychologiques propres aux efforts de réconciliation interpersonnelle présents dans les organisations ; de plus, ils suggèrent de nouvelles pistes pour comprendre le processus du pardon et les excuses comme démarche préalable à un processus de paix à l'échelle du pays.

LES EXCUSES ET LE PARDON

Au quotidien, nous sommes constamment amenés à présenter des excuses ou à pardonner des offenses, que ce soit à titre public ou privé. Dans l'un et l'autre cas, les gens présentent des excuses, le plus souvent, parce qu'ils espèrent qu'ainsi ils contribueront à rendre le monde (ou du moins cette partie du monde dans laquelle

ils vivent et travaillent) un peu meilleur. Les excuses et le pardon, qu'ils soient justifiés ou non, authentiques ou feints, semblent posséder un intérêt humain et un prestige politique irrésistibles (McCullough, Pargament et Thorensen, 2000).

Les excuses et le pardon sont deux phénomènes liés et d'une grande importance. D'une part, les excuses font partie des procédures de rigueur pour résoudre les conflits sociaux. De nombreuses recherches confirment l'importance des excuses dans la réduction des réactions négatives de la victime face à une offense personnelle ; réactions telles que des pensées négatives à propos de l'offenseur, et d'éventuelles agressions verbales et physiques à son égard (voir Azar, Mullet et Vinsonneau, 1999 ; Darby et Schlenker, 1982 ; McCullough, Worthington et Rachal, 1997 ; Ohbuchi, Kameda et Agarie, 1989 ; Scher et Darley, 1997 ; Weiner, Graham, Peter et Zmuidinas, 1991). En particulier, nombre de ces études permettent d'étayer la relation entre excuses et pardon (Darby et Schlenker, 1982 ; Weiner *et al.*, 1991).

Par ailleurs, le pardon possède un pouvoir guérisseur potentiel et offre un moyen de réparer des relations de travail endommagées à la suite d'un affront (Bradfield et Aquino, 1999). Les sociologues n'ont commencé à étudier systématiquement le pardon que dans les treize dernières années (Aquino, Grover, Goldman et Folger, 2003). Ces études attestent que dans les relations entre proches, les gens choisissent souvent le pardon comme une réaction plus constructive que les représailles (Boon et Sulsky, 1997 ; McCullough *et al.*, 1997 ; McCullough, Rachal, Sandage, Worthington, Brown et Hight, 1998 ; Weiner *et al.*, 1991). Malgré de telles affirmations, le pardon a été peu pris en compte dans la recherche en gestion d'entreprises (Kurzynsky, 1998). Trois études constituent des exceptions à cette tendance. Dans leur analyse qualitative de la vengeance en milieu de travail, Bies et Tripp (1996) ont identifié le pardon comme une réaction adoptée par certains employés pour rétablir un sens de la justice. Bradfield et Aquino (1999) concluent que les comportements qui mettent en œuvre le pardon sont plus fréquents, par comparaison avec des comportements vindicatifs, quand les employés orientent plutôt leurs pensées et leur énergie cognitive vers le pardon. L'étude récente d'Aquino, Bies et Tripp (2001) apporte des éléments nouveaux au travail de Bradfield et Aquino en tenant compte des facteurs organisationnels dans le processus de la vengeance et du pardon. Plus particulièrement, ils ont examiné le rapport entre la responsabilité attribuée, le statut de la victime et de l'offenseur, et le désir de vengeance ou de pardon après un affront. Pour résumer, il existe de bonnes raisons de croire que les organisations qui encouragent le pardon peuvent construire des bases de confiance et de respect sur lesquelles fonder de futures interactions positives. Réciproquement, les rapports de travail positifs sont essentiels à l'efficacité de toute organisation (Kurzynsky, 1998).

Dans cet article sont présentés les résultats d'une recherche réalisée avec des étudiants à temps partiel de la maîtrise en administration d'une université privée

située dans la capitale de la Colombie. Le document est divisé en cinq parties. La première présente le modèle théorique et les hypothèses qui orientent la recherche ; la deuxième partie présente la méthodologie utilisée ; la troisième partie montre les découvertes importantes et leurs implications théoriques ; les deux dernières sections présentent les forces et les faiblesses de l'étude et leurs implications pratiques.

UN MODÈLE THÉORIQUE

Passer en revue la recherche dans ce domaine permet de constater que trois points apparaissent comme pertinents à l'étude du lien entre excuses et pardon : la gravité de l'offense, le contenu (les composantes) des excuses et la sincérité des excuses telle qu'elle est perçue par la victime. Le modèle que je propose ici réunit ces variables pour la première fois (voir figure 1). Le fait de les combiner permet de tester l'effet principal de chacune dans la même étude. De plus, cela permet d'aborder aussi les effets suivants :

- les effets interactifs de l'exhaustivité des excuses et de la gravité de l'offense sur le pardon ;
- les effets interactifs de l'exhaustivité des excuses et de la gravité de l'offense sur la perception de sincérité de la part de la victime ;
- le rôle de cette perception dans la médiation partielle des effets de l'exhaustivité, ainsi que dans la médiation partielle des effets de la gravité de l'offense sur le pardon.

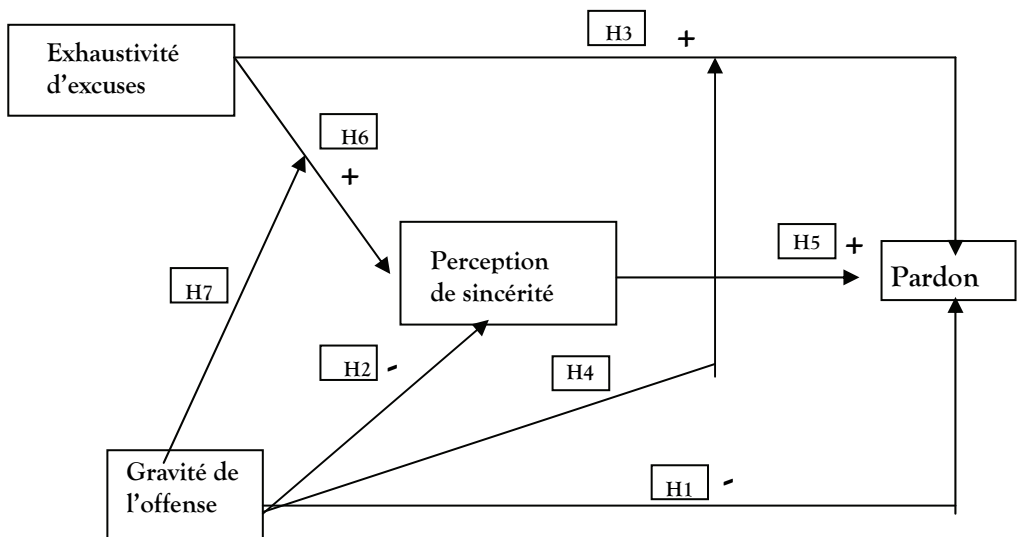


Figure 1. Un modèle théorique : hypothèses

Revue de la littérature

Nous entamons cette section par une revue de littérature sur les trois variables identifiées précédemment comme importantes dans l'étude du rapport entre excuse et pardon. Nous terminerons en présentant les hypothèses en rapport avec chacun des effets principaux et d'interaction mentionnés.

La gravité de l'offense

Dans leurs rapports quotidiens, les gens font ou disent souvent des choses que les autres et même leurs propres auteurs trouvent maladroites, bêtes ou offensantes. Ces offenses conduisent fréquemment à des situations gênantes qui déstabilisent les rapports sociaux et menacent les identités sociales des participants. Dans le contexte des organisations, de telles offenses peuvent endommager les relations de travail (Baron et Newman, 1996).

Étant donné que les conséquences sociales d'une offense ne sont pas triviales ou secondaires, les offenseurs tentent de réparer le dommage causé à autrui en présentant des excuses. La victime évalue les excuses présentées par l'offenseur et décide comment réagir (Darby et Schlenker, 1989 ; Weiner *et al.*, 1991). Ses réactions peuvent comprendre le pardon ou les représailles à l'égard de l'autre. Si la victime considère que les excuses sont appropriées et les accepte, elle va pardonner à l'offenseur et le conflit sera résolu. Si ce n'est pas le cas, la victime peut devenir agressive à son tour et le conflit s'intensifier.

Des facteurs situationnels et sociaux peuvent déterminer le recours aux excuses de la part de l'offenseur à la suite d'un affront. La gravité de l'offense fait partie des facteurs situationnels que les chercheurs ont examinés. Boon et Sulsky (1997) ont conclu que le genre de jugement que l'individu est appelé à faire peut influencer la manière dont il ou elle pèse et combine l'information fournie par les signaux contextuels tels que la gravité de l'offense. Les résultats de l'étude mentionnée ci-dessus montrent que la gravité de l'offense est particulièrement importante quand il s'agit de jugements concernant le pardon. Dans le présent modèle, la gravité de l'offense est définie comme une variable indépendante.

Le contenu des excuses

Présenter des excuses est un genre d'acte de langage illocutoire qui peut être accompli en invoquant les formules appropriées dans les circonstances appropriées (Fraser, 1981). Étant donné cette définition, comment va-t-on s'y prendre pour présenter des excuses ? Que peut-on dire pour s'excuser ? Goffman (1971 : 114) adopte un point de vue assez limité sur la question quand il écrit que lorsqu'on présente des excuses et que l'on « reprend la phrase d'un autre, on est plus ou moins obligé de produire une variante de "Je suis désolé" ». Par contraste, Gonzales et ses collègues (Gonzales, Manning et Hagen, 1992 : 968) affirment que « les explications données après une transgression impliquent généralement beaucoup plus qu'un simple "Je suis désolé" ».

le" ». À leurs yeux, « le langage est riche et nous disposons d'une multitude de stratégies pour rendre des comptes et réduire les dégâts provoqués par nos péchés sociaux ». Du point de vue sociopragmatique, la décision de faire des excuses place l'offenseur dans une position de prise de décision : quelles réalisations particulières de l'acte de langage « faire des excuses » pourraient être les plus efficaces pour rétablir l'harmonie entre l'offenseur et la victime (Volmer et Olshstein, 1989) ? En résumé, l'acte de faire des excuses pourrait se définir comme étant formé d'un certain nombre de composantes qui peuvent aller du « pardon » utilisé de manière convenue, pour la forme, à un énoncé pleinement développé, comprenant éventuellement des composantes complexes comme la confession, le remords, la culpabilité et le désir de réparer l'offense.

Il existe actuellement un grand nombre d'études qui explorent les patrons de réalisation d'excuses sous différentes contraintes sociales à travers une diversité de langues et de cultures (voir Bergman et Kasper, 1993 ; Blum-Kulka et Olshstein, 1986 ; Blum-Kulka et Olshstein, 1984 ; Blum-Kulka, House et Kasper, 1989 ; Olshstein, 1983 ; Olshstein et Cohen, 1983 ; Trosborg, 1987). L'analyse la plus exhaustive du contenu des excuses a été effectuée par le Projet transculturel sur la réalisation d'actes de langage, ou PTCRAL (*Cross-Cultural Speech Act Realization Project*, CCSARP, Blum-Kulka *et al.*, 1989). Ce projet, qui cherchait au départ à développer certaines compétences socioculturelles dans l'apprentissage d'une langue étrangère, a débouché sur une analyse détaillée de la réalisation des actes de langage que sont la requête et les excuses dans diverses cultures. Ce projet a étudié sept langues et sept variétés de langage. Dans chaque cas, la recherche a révélé les manières systématiques dont une fonction pragmatique particulière est remplie par des moyens linguistiques spécifiques à la langue étudiée, ou par des choix spécifiques parmi des structures disponibles dans différents systèmes linguistiques. Même si le PTCRAL ne prétend nullement que les traits communs découverts entre les différentes réalisations de la requête et des excuses par des locuteurs natifs constituent des patrons universels, le projet révèle néanmoins certains éléments pragmatiques récurrents à travers les conduites liées à la requête ou aux excuses dans toutes les langues examinées (Blum-Kulka *et al.*, 1989).

Le PTCRAL a identifié quatre stratégies pouvant être employées pour faire des excuses. Je les appellerai ici les ingrédients potentiels des excuses présentées. Dans la suite de cet article, j'aurai recours à l'expression « composantes des excuses » pour parler de ces stratégies. Ces quatre composantes comprennent un mécanisme pour indiquer la force illocutoire (MIFI), une phrase telle que « Je suis désolé », « Je vous demande pardon », ou « Excusez-moi », une expression de la responsabilité assumée par l'offenseur dans l'affront, une offre de réparation et une promesse de modération future. Dans les données recueillies par le PTCRAL, ces composantes sont souvent utilisées pour présenter des excuses dans des langues diverses et à travers une diversité de cultures. Ces quatre composantes, qui forment la série des actes de

langage en jeu dans les excuses, en comprennent deux générales et deux propres à des situations en particulier. Les deux composantes générales sont le MIFI, qui comprend les formules ritualisées (divers verbes exprimant les excuses) ; et les expressions de la responsabilité assumée par l'offenseur, qui dépendent de sa disposition à reconnaître sa faute. Potentiellement, le MIFI ou l'expression de la responsabilité ressentie par l'offenseur pourraient réaliser les excuses dans n'importe quelle situation. Ces deux composantes, déterminées par la disposition de l'offenseur à formuler des excuses, peuvent être utilisées dans toutes les situations qui exigent des excuses. Les deux autres composantes, l'offre de réparation et la promesse de modération, dépendent beaucoup plus de situations précises et peuvent être employées à la place des deux stratégies mentionnées précédemment ou en même temps. Ainsi, lorsque l'offenseur décide de formuler des excuses verbales, il peut choisir l'une de ces composantes ou une combinaison de celles-ci.

En partant de la classification des excuses effectuée par le PTCRAL, je définis l'exhaustivité — une variable indépendante — comme le nombre de composantes incluses dans les excuses. Puisque l'exhaustivité augmente au fur et à mesure qu'augmente le nombre de messages inclus dans les excuses, cette définition nous permet une analyse indépendante des effets produits par les différentes composantes employées pour présenter des excuses.

La perception de sincérité

D'un point de vue méthodologique, Gonzales, Haugen et Manning (1994 : 700) affirment que « les résultats de la recherche actuelle servent à rappeler aux chercheurs que le *contenu* de ce qui est dit peut être moins important que la *manière* de le dire, lorsque les acteurs de l'interaction sociale se trouvent face à un éventuel conflit entre personnes ». Mitchell (1989) suggère également que le fait de faire des excuses pourrait être moins important que les caractéristiques particulières des excuses présentées. Autrement dit, je peux supposer qu'un facteur important dans l'effet d'inhibition de l'agressivité que produisent les excuses n'est pas simplement le fait de les formuler, mais leur sincérité telle qu'elle est perçue par la victime. La perception de sincérité est la troisième variable indépendante que j'inclus dans mon modèle théorique.

Le pardon

Le pardon est une action qui répond à un tort ou à une injustice que l'on estime avoir subie. Il a été défini comme une décision délibérée, de la part de la victime, de renoncer à la colère, au ressentiment et au désir de punir la personne que l'on tient pour responsable de ce tort (Enright et The Human Development Study Group, 1991 ; Murphy, 1988 ; North, 1987 ; Richards, 1988 ; Shriver, 1995). Sur le plan du comportement, le pardon implique nécessairement la décision de ne pas faire de tort à l'offenseur. Mais le pardon ne remplace pas simplement la vengeance par l'indifférence ou l'inactivité. La conduite qui met en pratique le pardon va au-delà de

la simple indifférence et comprend des efforts actifs de la part de la personne offensée pour exprimer des sentiments bienveillants à l'égard de l'offenseur (Aquino *et al.*, 2001). Le pardon peut donc se traduire dans les relations interpersonnelles par la réconciliation, c'est-à-dire l'effort entrepris par la victime pour rétablir ou reconstruire une relation endommagée, par des gestes de bonne volonté envers l'offenseur. La réconciliation fait référence à la volonté plus ou moins grande de la victime pour réparer ou améliorer ses rapports avec l'offenseur à la suite de l'offense (McCullough *et al.*, 1998 ; McCullough *et al.*, 1997 ; Rusbult, Verette, Whitney, Slovik & Lipkus, 1991). Dans le modèle théorique, je retiens la réconciliation comme variable dépendante parce qu'en tant qu'expression comportementale du pardon, elle est susceptible d'avoir l'effet le plus direct sur les relations quotidiennes au sein de l'organisation (Aquino *et al.*, 2001).

Définition d'hypothèses

Les théoriciens supposent généralement que les gens parviennent à une décision sur le degré de culpabilité de l'offenseur avant de décider s'ils sont prêts ou non à pardonner l'offense (Droll, 1984 ; Flanigan, 1992). Cependant, comme le montre l'étude de Bradfield et Aquino (1999), plus l'offense est grave, plus la victime attribue de responsabilité à l'offenseur. Les données de cette étude étayaient leur hypothèse selon laquelle la gravité plus ou moins grande de l'offense influence l'attribution de responsabilité. Selon cette interprétation, la victime est plus susceptible de considérer le pardon comme une réponse appropriée quand l'offense n'est pas trop grave. Par conséquent, la perception de la gravité de l'offense de la part de la victime devrait affecter le pardon, les offenses plus sévères étant plus difficiles à pardonner.

Ce raisonnement nous conduit à l'hypothèse suivante :

H1 : Plus l'offense est grave, plus il est rare que la victime pardonne à l'offenseur.

De plus, Bennet et Earwaker (1994) concluent que la perception favorable des excuses et la probabilité qu'elles soient acceptées sont liées à la responsabilité de l'offenseur et, de manière indépendante, à la gravité de l'offense. Parallèlement à cette conclusion, je soutiens que plus la gravité de l'offense augmente, plus rigoureux sont les critères utilisés par les victimes pour estimer la sincérité des excuses présentées par l'offenseur. Par conséquent, plus l'offense est grave, plus il est difficile de percevoir les excuses comme sincères.

Ce raisonnement nous conduit à l'hypothèse suivante :

H2 : Plus l'offense est grave, plus il est rare que la victime perçoive les excuses de l'offenseur comme sincères.

L'exhaustivité des excuses faites par l'offenseur, mesurée par le nombre total de composantes que l'offenseur inclut dans ces excuses, peut être considérée comme un

indicateur de l'effort fourni par l'offenseur pour rectifier une situation gênante ou offensante. Il est probable que l'offenseur doive mettre en œuvre un effort plus important pour inclure plusieurs composantes dans ses excuses que s'il n'en utilise qu'une pendant tout l'épisode. Plus l'effort que l'offenseur met à s'excuser est important, plus il est probable que la victime pense que l'offenseur regrette ce qui s'est passé et s'en préoccupe. De même, plus les excuses présentées sont exhaustives et plus la victime sent que l'offenseur est pris de remords et préoccupé par la situation, plus il est probable que la victime envisage le pardon. Par conséquent, l'exhaustivité des excuses devrait affecter le pardon.

Cette discussion nous conduit à l'hypothèse suivante :

H3 : Il existe un lien positif entre l'exhaustivité des excuses et le pardon.

Des recherches antérieures démontrent également que les excuses détaillées sont toujours plus efficaces que les excuses bâclées quand il s'agit de produire des réactions favorables (par exemple, le pardon), même dans des situations où les excuses détaillées peuvent paraître excessives (Darby et Schlenker, 1982). Je soutiens que lorsque l'offense est légère, il n'y a pas de différence entre des excuses peu exhaustives et des excuses très exhaustives. Dans les deux cas, les participants ont l'air de regretter leurs actes et peuvent obtenir plus ou moins le même degré de pardon. En revanche, dans les situations où l'offense est grave, la responsabilité de l'offenseur ainsi que les répercussions potentiellement négatives pour lui augmentent et, par conséquent, une action de réparation devient nécessaire ; l'offenseur peut donc s'assurer un pardon complet s'il présente des excuses très étendues.

Sur cet argument je fonde l'hypothèse d'interaction suivante :

H4 : Quand l'offense est très grave, la probabilité qu'un degré plus important d'exhaustivité entraîne une plus grande possibilité de pardon devrait être considérable. Moins l'offense est grave, au contraire, et plus l'effet de l'exhaustivité sur le pardon diminue.

Plusieurs études (Tomlinson, Dineen et Lewicki, 2004 ; Bies, Shapiro et Cummings, 1988 ; Darby et Schlenker, 1982 ; Rubin, Brockner, Eckenrode, Enright et Johnson-George, 1980) suggèrent que la perception de sincérité ou d'honnêteté chez celui qui offre des explications est une autre caractéristique importante affectant l'efficacité des explications sociales dans des situations de conflit. Conformément à la suggestion de Darby et Schlenker (1989), je pense que si les excuses semblent authentiques et sincères, l'offenseur n'apparaît pas aussi méchant que l'incident aurait pu le suggérer, parce que l'offenseur semble pris de remords et ne requiert donc aucun châtiment de réhabilitation.

À partir de ce raisonnement, je propose l'hypothèse suivante :

H5 : Il existe un lien positif entre perception de sincérité et pardon.

Malheureusement, la question de la sincérité a provoqué une certaine confusion, surtout parce qu'aucune recherche n'a jusqu'à maintenant départagé pourquoi certaines explications sont perçues comme sincères et d'autres non (Bies *et al.*, 1988). La sociopragmatique éclaire un peu cette question. De ce point de vue, trois éléments semblent compter lorsque l'on formule des excuses : ce qui est dit, la façon dont c'est dit et la reconnaissance intuitive par la victime de la sincérité des variantes d'excuses. Volmer et Olhstain (1989), par exemple, précisent que les MIFI peuvent aller des expressions de regret réellement sincères de la part d'un offenseur qui formule des excuses « solides », à une simple expression de sympathie pour la victime qui vise à apaiser sa colère en reconnaissant la violation d'une norme sociale et les conséquences négatives de cette violation pour la victime. Des excuses plus solides et l'effet de sincérité du MIFI peuvent être obtenus principalement par l'intensification interne (en utilisant des formes adverbiales à l'intérieur du MIFI ou par une exclamation au début des excuses : « Oh, je suis vraiment désolé ») ou par le choix d'une forme verbale portant une charge inhérente de regret. Dans toutes les langues, le locuteur et l'auditeur reconnaissent intuitivement les variantes de MIFI qui ne comportent que des traits protocolaires, puisqu'en général ils sont très récurrents et routiniers, par contraste avec les véritables verbes performatifs énergiques et sincères, et leurs prolongations modales respectives (Volmer et Olhstain, 1989).

De la même manière, dans le cas des expressions de responsabilité, il existe une continuité entre les niveaux de responsabilité élevés et les niveaux très bas (Volmer et Olhstain, 1989). Quand l'offenseur décide d'avoir recours à un niveau de responsabilité élevé, il exprime un grand abaissement et un grand déni de soi (Leech, 1983), qui impliquent un coût élevé pour lui. De tels actes de langage, néanmoins, peuvent s'avérer plus sûrs que d'autres dans la mesure où ils seront perçus comme sincères et entraîneront le rétablissement de l'harmonie entre l'offenseur et l'offensé, puisqu'indirectement ils constituent un bienfait pour celui-ci. En revanche, le choix d'un niveau de responsabilité peu élevé menace beaucoup moins l'amour-propre de l'offenseur, mais présente le risque que les excuses ne soient pas perçues comme sincères et acceptées par la victime.

À partir des arguments ci-dessus, je propose l'hypothèse suivante :

H6 : Il existe un lien positif entre exhaustivité et perception de sincérité des excuses par le récepteur.

Enfin, j'examine comment la gravité de l'offense peut modifier la relation entre l'exhaustivité des excuses et la perception de sincérité. Blum-Kulka *et al.* (1989) postulent que la décision de formuler des excuses, puis le choix d'une ou de plusieurs composantes, dépend d'un certain nombre de facteurs. Certains d'entre eux sont socioculturels et sont liés de façon générale à la réalisation des actes de langage : il s'agit de facteurs comme la distance sociale, le pouvoir social et l'âge. D'autres facteurs sont directement liés au contexte situationnel qui rend nécessaires les excuses. Ainsi, la gravité de l'offense est très probablement un facteur de poids dans le

choix que fait l'offenseur. Par conséquent, je soutiens que lorsque l'offense est grave, des excuses très étendues sont perçues comme plus sincères que des excuses peu étendues. De plus, les effets des excuses peu étendues semblent être à peu près les mêmes que l'offense soit grave ou légère ; dans les deux cas, la perception de sincérité des excuses par le récepteur sera à peu près la même.

Ce raisonnement suggère l'hypothèse suivante :

H : Le lien positif entre gravité de l'offense et perception de sincérité est plus faible pour les excuses peu étendues que pour les excuses très étendues.

MÉTHODOLOGIE

Les hypothèses mentionnées ont été abordées à travers une étude d'enquête et une expérimentation. Bien que l'analyse d'enquêtes moyennant l'usage de techniques de corrélation soit d'une grande utilité, ses résultats présentent une limite non négligeable : la corrélation indique comment une variable est en relation avec une autre, mais ne donne aucune information à propos de la relation de cause à effet entre elles. De même, étant donné l'importance d'établir une relation causale entre variables, d'habitude les chercheurs font appel à des techniques expérimentales qui leur permettent d'obtenir des conclusions dans ce sens. Toutefois, les expérimentations tendent à provoquer chez les participants des comportements restreints et artificiels en comparaison avec ceux observés dans un scénario naturel. Si on considère la complémentarité des forces et faiblesses mentionnées auparavant, la solution la plus indiquée pour un chercheur est d'utiliser, dans la mesure du possible, les deux techniques et de comparer leurs résultats (Keppel et Saufley, 1980).

C'est la raison pour laquelle nous utilisons deux techniques dans cette recherche : une enquête et une expérimentation. À travers l'enquête, nous étudions les effets principaux des variables « gravité de l'offense » et « exhaustivité de l'excuse » (H1, H2, H3 et H6), l'interaction entre ces mêmes variables (H4 et H7) et le rôle médiateur de la variable « sincérité perçue de l'excuse dans le pardon » (H5). En même temps, l'expérimentation étudie les hypothèses 1, 2, 3, 4, 6 et 7 (voir figure 1).

L'enquête

Nous nous sommes servis de la technique de l'incident critique dans l'enquête, afin d'obtenir des situations transcendantes en rapport avec des offenses qui ont eu lieu dans le cadre du travail. Aux participants, nous avons demandé :

« Depuis que vous travaillez comme employé au sein de votre actuelle organisation, identifiez une situation dans laquelle un membre de l'organisation vous a offensé (un supérieur, un collègue ou un subordonné) et qui par la suite vous a fait des excuses. Choisissez une offense survenue dans les six derniers mois. Veuillez décrire l'offense en deux ou trois phrases ».

Après la description de l'incident, les participants ont répondu aux questions en rapport avec des aspects cognitifs et comportementaux propres à leur agir dans le contexte de l'offense décrite.

L'enquête a été menée auprès de 166 étudiants à temps partiel de maîtrise en administration d'une université privée située dans la capitale de la Colombie. Soixante-huit participants (25 femmes et 53 hommes) ont rempli le formulaire et ont fourni des informations sur toutes les variables de l'étude. La moyenne d'âge a été de 31,3 ans (DS = 6,4). Les 88 participants restants ont dit n'avoir aucune offense à rapporter. 45 % des offensés étaient des chefs, 41 % des collègues de travail et 14 % des subordonnés. 37 % des offenses ont eu lieu au cours des deux mois précédant l'enquête, tandis que 63 % se sont produites trois mois ou plus avant l'enquête.

Les hypothèses 1, 2, 3, 4, 6 et 7 ont été vérifiées en utilisant la corrélation. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives des variables qui ont été mesurées et leurs corrélations respectives. Le rôle médiateur de la variable sincérité perçue de l'excuse a été abordé (dans l'enquête comme dans l'expérimentation) par une analyse de régression, à l'aide du procédé de Baron et Kenny (1986). Les tableaux 3 et 6 montrent les résultats de cette analyse pour l'enquête et l'expérimentation respectivement.

Tableau 1. Médiane, déviation standard, intercorrélation et fiabilité des échelles (enquête)

Variables	Médiane	DS	1	2	3	4	5
1. Exhaustivité d'excuses	1.23	.60					
2. Pardon 1	3.38	.92	.13	(.78)			
3. Pardon 2	3.56	1.20	-.02	.49***			
4. Gravité de l'offense	7.10	2.16	-.07	-.19*	-.43***	(.87)	
5. Perception de sincérité	4.22	2.00	.13	.43**	.61***	-.29***	(.96)

Note : la fiabilité des échelles apparaît entre parenthèses

* $p \leq .10$ ** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

N = 78 individus

L'expérimentation

L'expérimentation comptait 166 sujets étudiants à temps partiel de la maîtrise en administration de la même université privée déjà mentionnée. Sur l'ensemble des participants, 50 étaient des femmes et 116 des hommes, avec une moyenne d'âge de 30,1 ans (DS = 5,4). On a utilisé un scénario ou une histoire courte de manière à manipuler les deux conditions de la variable gravité de l'offense (légère ou grave) et

les trois conditions de la variable exhaustivité de l'excuse (pas d'excuse, basse et haute exhaustivité). Le scénario typique se lit ainsi :

« Roberto et Juan sont collègues et travaillent dans la même entreprise depuis plusieurs d'années. Roberto devait présenter un projet avant la fin de la semaine, or il savait que Juan, (c'est-à-dire, vous) avait déjà travaillé à un projet similaire et a décidé de lui emprunter le document afin d'y prendre quelques idées. Toutefois, Roberto a tout simplement recopié le document tout en se présentant comme en étant l'auteur. Juan l'a appris et s'est senti offensé. Par la suite, Roberto s'est excusé en disant : "Juan, excusez-moi de ce qui est arrivé. Je reconnais que ce que j'ai fait est mal. Je vous promets que cela ne se répétera plus jamais. Dites-moi ce que je peux faire afin de réparer ce que j'ai fait" ».

Ce scénario illustre bien la combinaison des niveaux suivants : offense (grave) et haute exhaustivité (excuse). Le scénario présentant une basse exhaustivité de l'excuse conclut de manière suivante :

« Juan a appris ce qui était arrivé et s'est senti offensé. Par la suite, Roberto s'est excusé en disant : Juan, excusez-moi pour ce qui est arrivé ».

Le scénario de non-excuse conclut de la sorte :

« Juan a appris ce qui était arrivé et s'est senti offensé. Toutefois, Roberto n'a jamais rien dit à ce propos ».

Les participants ont été assignés aléatoirement à une des six situations (2 x 3) établies à partir de la gravité de l'offense (légère ou grave) et du degré d'exhaustivité de l'excuse (non-excuse, basse et haute). Il leur a été demandé alors de lire le scénario, de se mettre à la place de la victime de l'offense et de répondre à un questionnaire qui incluait la vérification de la manipulation faite à la variable gravité de l'offense et les questions en rapport avec la mesure des variables dépendantes de l'étude. Ces réponses ont été traitées avec une analyse de variance (ANOVA). Le tableau 4 présente les statistiques descriptives des variables qui ont été mesurées et leurs corrélations respectives.

Mesures

Nous présentons, ci-après, la manière dont les variables indépendantes et dépendantes incluses dans le modèle théorique ont été mesurées (voir figure 1). Les variables dépendantes « pardon 1 », « pardon 2 » et « sincérité perçue de l'excuse » ont été mesurées dans les deux études. Les variables indépendantes « gravité de l'offense » et « exhaustivité de l'excuse » ont été mesurées dans l'enquête, alors que dans l'expérimentation, elles ont été manipulées au moyen des scénarios.

Pardon

Dans le cas d'une offense précise, une mesure de pardon évalue le degré du pardon envers l'offenseur. La plupart des mesures actuelles de pardon sont définies à ce niveau de précision (McCullough et Worthington, 1999). La présente recherche, suivant

McCullough, Hoyt et Rachal (2000), a utilisé deux mesures de pardon. L'une d'elles (pardon 2) est une mesure d'un seul élément, tandis que l'autre (pardon 1) en inclut cinq ; dans les deux cas, la réponse vient de la victime. Pendant plus de vingt ans, les psychologues sociaux ont évalué l'octroi du pardon dans le cas d'offenses précises avec une mesure à un seul élément (par exemple Darby et Schenkler, 1982) et même récemment, ce type de mesure est toujours valable comparativement à des mesures plus complexes (par exemple, McCullough *et al.*, 1998). En rapport avec la mesure « pardon 1 », Aquino *et al.* (2001) ont sélectionné cinq éléments pour constituer une sous-échelle de l'échelle « Réconciliation » développée par Wade (1989) afin de mesurer les comportements en relation avec le pardon. Dans les études mentionnées ici, ces cinq éléments ont été utilisés comme une des deux mesures de pardon (pardon 1).

Sincérité perçue de l'excuse

Cette variable a été mesurée par deux questions. Sur une échelle de 1 à 10 (pas du tout à extrêmement), les participants ont qualifié le degré auquel celui qui a réalisé l'offense (a) paraît sincère, et (b) sent réellement ce qu'il dit lorsqu'il demande des excuses.

Gravité de l'offense

Cette variable a été mesurée par deux éléments où il était demandé au participant : (a) « Comment qualifieriez-vous le sérieux de l'offense que vous venez de décrire ? », évaluation se faisant à l'aide d'une échelle à dix échelons (1 = pas sérieuse du tout, 10 = très sérieuse ; et (b) « De quelle gravité a été l'offense ? », évaluation notée à nouveau à l'aide d'une échelle à dix échelons (1 = pas grave du tout, 10 = très grave).

Exhaustivité de l'excuse

Sur la base du classement des excuses réalisé par le CCSARP, cette variable a été définie comme le nombre d'éléments qu'une excuse inclut. Nous avons attribué des valeurs de 1 à 4 aux excuses offertes par celui qui a commis l'offense, en accord avec le nombre d'éléments que l'excuse incluait.

Évaluation des échelles

Nous avons calculé des estimations de la consistance interne des échelles (alpha de Cronbach) pour les variables suivantes : gravité de l'offense, sincérité perçue et pardon. Les indices de fiabilité des échelles varient entre 0,78 et 0,96 pour ces variables dans le cas de l'enquête (tableau 1) et entre 0,77 et 0,98 pour ce qui est de l'expérimentation (tableau 4). Étant donné qu'une des mesures de pardon (pardon 1) a été adaptée à partir de la mesure originale, une analyse factorielle de confirmation a été réalisée de manière à vérifier la stabilité de la structure latente de cette variable en cinq éléments. L'analyse factorielle a utilisé l'information de 78 participants pour ce qui est de l'enquête et de 166 participants pour l'expérimentation. Cette analyse présente les caractéristiques suivantes : des valeurs perdues ne se sont

pas présentées, la méthode de la composante principale a été utilisée et une solution d'un seul facteur a été créée.

Quant à l'enquête, les résultats montrent que les cinq éléments ont tous présenté une charge significative au-dessus de +0,65 et que la solution d'un facteur a extrait 53 % de la variance de l'échantillon. Concernant l'expérimentation, les cinq éléments ont tous présenté une charge significative au-dessus de +0,61 et la solution d'un facteur a extrait presque 53 % de la variance de l'échantillon. C'est pourquoi nous avons décidé de maintenir tous les éléments de la mesure puisqu'ils étaient tous en corrélation significative avec un facteur général de pardon. Les tableaux 2 et 5 présentent les résultats de l'analyse factorielle.

Tableau 2. Résultats de l'analyse factorielle pour les éléments sur le pardon 1 (enquête).

Composante 1	
N = 78	
Je lui ai déjà donné une nouvelle opportunité pour rénover la relation.	0,65
J'ai accepté sa nature humaine, ses imperfections et faiblesses.	0,75
J'ai fait tout mon possible pour mettre de côté la méfiance.	0,76
J'ai accepté la personne telle qu'elle est.	0,67
J'ai fait un effort pour être plus amical et me préoccuper plus pour elle.	0,81

Note : méthode d'extraction : composantes principales

Tableau 3. Résumé de l'analyse de régression pour la médiation partielle de la sincérité perçue dans la relation entre gravité de l'offense et pardon (enquête)

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
<i>Pas 1</i> (Régression de la variable dépendante sur la variable indépendante)				
	Pardon 1		Pardon 2	
	β	R^2	β	R^2
Gravité de l'offense	-.19 *	.04	-.43 ***	.18
<i>Pas 2</i> (Régression du médiateur sur la variable indépendante)				
	Sincérité perçue			
	β	R^2		
Gravité de l'offense	-.29 ***	.09		
<i>Pas 3</i> (Régression de la variable dépendante sur la variable indépendante en contrôlant par le médiateur)				
	Pardon 1		Pardon 2	
	β	R^2	β	R^2
Sincérité perçue	.41 ***		.53 ***	
Gravité de l'offense	-.07 .19		-.27 **	.44

* p ≤ .10 ** p ≤ .05 *** p ≤ .01
N = 78 individus

Tableau 4. Médiane, déviation standard, intercorrélation et fiabilité des échelles (expérimentation)

Variables	Médiane	DS	1	2	3	4
1. Pardon 1	3.09	.92	(.77)			
2. Pardon 2	3.66	1.17	.66 ***			
3. Perception de sincérité	3.95	1.99	.55 ***	.54 ***	(.92)	
4. Gravité de l'offense	6.37	3.47	-.58 ***	-.61 ***	-.52 ***	(.98)

Note : Les fiabilités des échelles apparaissent entre parenthèses

*** $p < .01$

N = 166 pour Pardon ; N = 112 pour Sincérité Perçue

Tableau 5. Résultats de l'analyse factorielle pour les éléments sur le pardon 1 (expérimentation)

	Composante 1
	N = 166
Je lui ai déjà donné une nouvelle opportunité pour rénover la relation.	0,76
J'ai accepté sa nature humaine, ses imperfections et faiblesses.	0,75
J'ai fait tout mon possible pour mettre de côté la méfiance.	0,74
J'ai accepté la personne telle qu'elle est.	0,74
J'ai fait un effort pour être plus amical et me préoccuper plus pour elle.	0,62

Note : méthode d'extraction : composantes principales

Tableau 6. Résumé de l'analyse de régression pour la médiation partielle de la sincérité perçue dans la relation entre gravité de l'offense et pardon (expérimentation)

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
<i>Pas 1</i> (Régression de la variable dépendante sur la variable indépendante)				
	Pardon 1		Pardon2	
	β	R^2	β	R^2
Gravité de l'offense	-.58 ***	.33	-.61 ***	.37
<i>Pas 2</i> (Régression du médiateur sur la variable indépendante)				
	Sincérité perçue			
	β	R^2		
Gravité de l'offense	-.52 ***	.27		
<i>Pas 3</i> (Régression de la variable dépendante sur la variable indépendante en contrôlant par le médiateur)				
	Pardon 1		Pardon 2	
	β	R^2	β	R^2
Sincérité perçue	.30 ***		.29 ***	
Gravité de l'offense	-.49 ***	.48	-.48 ***	.46

Note : N = 166 pour pardon ; N = 112 pour sincérité perçue

*** p < .01

DÉCOUVERTES ET IMPLICATIONS THÉORIQUES

Comme cela est démontré ci-après, l'enquête et l'expérimentation ont eu des résultats similaires et consistants. D'une part, l'effet principal de la variable « gravité de l'offense sur le pardon » et sur la « sincérité perçue de l'excuse » (H1, H2), ainsi que la médiation partielle de la sincérité perçue entre la gravité de l'offense et le pardon (H5) ont été soutenus, lors des deux études. D'autre part, l'effet principal de la variable exhaustivité de l'excuse sur le pardon et la sincérité perçue de l'excuse (H3, H6), ainsi que l'interaction entre la gravité de l'offense et l'exhaustivité de l'excuse sur les variables « pardon » et « sincérité perçue respectivement » (H4, H7), n'ont été soutenues dans aucune des deux études. La discussion qui suit dans cette section est centrée sur les aspects pour lesquels les résultats des deux études ont été identiques ou virtuellement pareils.

Gravité de l'offense

Les résultats d'étude de l'enquête montrent que la variable gravité de l'offense affecte négativement les variables « sincérité perçue de l'excuse » et « pardon » (voir tableau 1). De même, l'ANOVA réalisé avec les données de l'expérimentation montre un effet principal de gravité de l'offense sur sincérité perçue ($F = 29,73$; $p < 0,001$) et pardon ($F = 75,26$; $p < 0,001$ pour pardon 1 et $F = 101,7$; $p < 0,001$ pour pardon 2) respectivement. Autrement dit, il est probable que le processus de pardon dépende de la gravité de l'offense et de la sincérité perçue de l'excuse offerte par celui qui l'a commise. D'une part, la gravité de l'offense peut influencer le degré auquel un individu pardonne cette offense. À ce sujet, quelques auteurs ont suggéré qu'une offense grave peut être plus difficile à pardonner parce que celle-ci peut influencer la victime d'une manière plus profonde qu'une offense légère. Les offenses sévères tendent à avoir, *ceteris paribus*, des effets plus permanents que les offenses légères, dont les effets peuvent être relativement réversibles (McCullough, Fincham et Tsang, 2003). D'autre part, dans la mesure où les offenses augmentent en gravité, il semble que les victimes emploient des critères plus exigeants pour évaluer la sincérité de l'excuse offerte par celui qui les a offensées. Ainsi, plus l'offense est grave, plus de raisons la victime peut avoir de discréditer ou de refuser l'excuse. Par conséquent, plus grave est l'offense, plus il est difficile pour la victime de percevoir l'excuse comme sincère.

Les effets d'interaction entre les variables « gravité de l'offense » et « exhaustivité de l'excuse » sur la sincérité perçue de l'excuse et sur le pardon

Les résultats de l'expérimentation n'ont pas soutenu ces effets d'interaction ($F = 1,18$; $p = 0,27$ pour sincérité perçue de l'excuse ; $F = 1,17$; $p = 0,31$ pour pardon 1 et $F = 0,62$; $p = 0,53$ pour pardon 2). Une explication à cette situation peut être avancée. Un aspect central de l'étude du pardon est certainement celui des multiples circonstances qui configurent une situation et la façon dont elles s'intègrent pour permettre un jugement général et de décider de pardonner ou non (Mullet et Girard, 1999). Une hypothèse

utilisée est celle de la règle de configuration dont les gens se servent pour se former un jugement : c'est-à-dire que l'impact d'une information sur la formation d'un jugement dépend de la manière dont celle-ci se combine avec d'autres informations. Le point de vue opposé suggère plutôt une règle de cumul : chaque bribe d'information a un impact d'une certaine valeur, indépendamment des autres informations avec lesquelles elle se combine. Ainsi, la personne juge si elle octroie ou non le pardon en ajoutant les valeurs de chacune des bribes d'information dont elle dispose. Si la règle de cumul s'applique, chaque bribe d'information agit de manière indépendante pour produire la réaction. Si la règle de configuration s'applique, alors chaque bribe ou élément d'information n'agit pas indépendamment des autres, et par conséquent il existe un effet d'interaction entre les éléments. En d'autres mots, la règle de configuration implique que lors de l'analyse de la variance, les interactions doivent être statistiquement significatives. C'est-à-dire que les résultats ici transcrits soutiennent l'idée que le processus du pardon peut être expliqué par un simple schéma de cumul (Mullet et Girard, 1999).

Exhaustivité de l'excuse

La présente recherche (l'enquête et l'expérimentation) établit les hypothèses que l'exhaustivité de l'excuse produit des différences quant à la perception qu'a la victime de la sincérité de celle-ci et dans la décision de pardonner ou non celui qui l'a offensée. Cependant, les résultats n'ont pas corroboré cette hypothèse ($F = 0,96$; $p = 0,32$ pour exhaustivité de l'excuse sur la sincérité perçue de l'excuse ; $F = 0,74$; $p = 0,47$ pour exhaustivité de l'excuse sur le pardon 1 ; et $F = 0,84$; $p = 0,43$ pour exhaustivité de l'excuse sur le pardon 2). Pour expliquer ces résultats, on peut avancer quatre raisons. En premier lieu, la difficulté de se rappeler précisément quelle a été l'exhaustivité d'une excuse reçue (dans le cas de l'enquête) peut impliquer que l'effet de cette excuse – court ou étendu – ne soit pas présent à l'esprit ou qu'il le soit effectivement mais de façon erronée. En deuxième lieu, l'exhaustivité moyenne des excuses rapportées dans l'enquête a été très basse ($M = 1,4$; $S = 0,60$). De façon générale, une mesure basse tend à être associée à une basse variance et un certain biais des résultats (c'est-à-dire qu'une médiane proche d'une des extrémités de l'échelle tend à biaiser en direction de ce point). De même, toute restriction dans le rang d'une variable prédictive limite son pouvoir de prédiction.

En troisième lieu, il est possible que, pour ce qui est de l'excuse, son effet ne dépende pas tant de ce qui est dit (ou de son étendue) que de la manière, ainsi que de ce qui est perçu et assimilé par la victime (en tenant compte des propos comme de la sincérité véhiculée par l'excuse ou des indices qu'il y a bien une volonté de paraître repentir ou contrit). En quatrième lieu, une culture particulière peut avoir des exigences d'excuse longue ou courte, en fonction de facteurs comme la gravité de l'offense. Utiliser une excuse très étendue face à une offense sans importance peut induire le doute chez la victime quant aux motifs réels de celui qui l'a agressée ou produire tout simplement une réaction négative. Dans ce cas, l'excuse est considérée comme inadéquate dans son étendue relativement à la situation qui l'a générée, ce qui a des conséquences sur son efficacité.

Le rôle médiateur de la variable sincérité perçue de l'excuse

Cette étude suggère que la victime d'une offense peut être plus disposée à la pardonner si celle-ci est légère. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les résultats ont appuyé cet effet direct de la variable gravité de l'offense sur le pardon. L'étude suggère aussi que dans la mesure où les offenses sont plus graves, les victimes emploient des critères plus exigeants pour évaluer la sincérité de l'excuse offerte par l'offenseur. En fait, on s'attendait à ce que la variable « sincérité perçue » ait un effet de médiation partielle entre les variables « gravité de l'offense » et « pardon ». Les résultats ont confirmé cet effet de médiation, en montrant bien l'importance du fait que la victime perçoive l'excuse comme sincère de manière à être disposée à pardonner (voir tableaux 3 et 6). Si celui qui offense s'excuse et si la victime perçoit cette excuse comme sincère et contrite, la victime sera plus disposée à porter un regard favorable sur l'offenseur et à le pardonner que si elle percevait l'excuse comme feinte (Wade et Worthington, 2003). En d'autres mots, les résultats appuient l'idée que lorsqu'on s'excuse, ce n'est pas tant ce qui est dit qui importe (ou ce que l'excuse inclut), mais bien la façon dont les excuses sont présentées ainsi que la manière dont la victime reconnaît intuitivement la sincérité dans les différentes formes utilisées.

Deux implications théoriques découlent de ces trouvailles. En premier lieu, il faut bien prendre en considération que beaucoup d'expressions de repentance n'apportent pas de piste quant à leur sincérité. De ce fait, une victime ne sait pas si celui qui l'a offensée a décidé librement de s'excuser ou bien s'il en a été obligé, ou s'il agit malhonnêtement, de façon hypocrite et qu'il décide de manipuler l'excuse. En outre, il est fort possible que certaines intonations ou d'autres aspects de la communication non verbale affectent la perception de la victime (Kramer-Moore et Moore, 2002). Donc, la victime doit d'elle-même reconnaître la sincérité ou l'artifice des différentes variantes d'excuses utilisées par l'offenseur. En deuxième lieu, lorsque l'offre d'une excuse n'est pas sincère, celle-ci peut non seulement être perçue comme manipulatrice, mais en outre la victime peut interpréter que l'offenseur essaie d'effacer sa faute uniquement par souci d'étiquette sans avoir à affronter le conflit et à assumer la culpabilité propre à l'offense. Par conséquent, lorsque ce type d'ambiguïté se trouve derrière l'excuse, de sérieuses difficultés dans la relation peuvent se poser. L'une d'elles est que l'excuse ait un effet contraire, et par conséquent, au lieu d'atténuer le conflit, elle provoque une escalade (Kim, Ferrin, Cooper et Dirks, 2004).

FORCES ET LIMITES

Une des forces de la présente étude est le niveau de précision avec lequel se mesure le pardon : le degré auquel une victime pardonne celui qui l'a offensé dans le contexte d'une offense particulière et isolée. Ce niveau de précision a des conséquences importantes quant à la stabilité théorique des découvertes autour du processus du pardon (McCullough *et al.*, 2000b). En accord avec le principe d'agrégation étudié au départ par Fishbein et Ajzen (1974) et ensuite par Epstein (1983) et Gorsuch (1988),

les mesures qui évaluent une variable (dans ce cas-ci le pardon) dans une relation en particulier ont plus de chances de montrer une corrélation avec d'autres mesures qui évaluent d'autres qualités de cette même relation.

Comme toute étude, celle-ci comporte des limites qui méritent un commentaire. En premier lieu, cette étude s'est centrée sur la réconciliation en tant qu'expression comportementale du pardon. Un des problèmes qui découle de cette manière de mesurer le pardon est le fait que la réconciliation ne veut pas forcément dire que le pardon ait été octroyé. Une personne peut très bien se réconcilier avec quelqu'un pour des raisons de convenance tout en gardant ses pensées et ses émotions négatives envers celui qui l'a offensée (Aquino *et al.*, 2003). En deuxième lieu, l'enquête comme l'expérimentation tournent autour de mesures basées sur le rapport subjectif d'une seule personne : celle qui pardonne, à savoir la victime. Ce fait contraste avec d'autres systèmes de mesure basés sur des observations directes des comportements. Il en découle une difficulté de connaître à quel point les différences individuelles capturées dans ces mesures se confondent avec les biais dans l'interprétation des échelles de mesure de ceux qui répondent (McCullough *et al.*, 2000b). Toutefois, il existe des preuves à l'effet que les mesures du pardon ne sont pas systématiquement influencées par la dite « désirabilité sociale ». Lors d'une étude récente auprès de 320 étudiants de premier cycle où un questionnaire leur a été soumis, la mesure utilisée de pardon de soi-même et d'autrui n'a pas montré de relation avec ce phénomène de désirabilité sociale (Maltby, Macaskil et Day, 2001). En dépit de cela, dans le contexte de la recherche sur le pardon, cette caractéristique doit être très sérieusement prise en considération (Wade et Worthington, 2003).

En troisième lieu, l'usage de scénarios hypothétiques constitue une limite de l'expérimentation. Dans le cas de phénomènes complexes comme celui du pardon, le risque existe que ces scénarios ne représentent pas vraiment le contexte au sein duquel se produisent dans la réalité les comportements propres au pardon. De même, avec ce type de scénarios, il est difficile de faire en sorte que les participants à l'étude se sentent partie prenante au même titre que lorsqu'ils font face à un conflit interpersonnel où des intérêts réels sont en jeu. Ceci entraîne des réponses qui s'éloignent du comportement observable dans des situations réelles d'offense et de pardon.

En quatrième lieu, au moment de l'enquête, le chercheur a demandé aux participants de se souvenir d'une offense survenue dans les six derniers mois (ainsi que le pardon offert par l'offenseur) et d'indiquer jusqu'à quel point ils avaient pardonné celui qui les avait offensés. Cela introduit probablement une erreur de mesure dont l'origine est multiple (McCullough *et al.*, 2000a). Par exemple, les participants sont libres de choisir les offenses, et les chercheurs n'ont donc pas d'indices sur les considérations intervenues dans le choix du participant. Certains peuvent choisir des offenses récentes dont ils souffrent encore et par rapport auxquelles ils se trouvent toujours dans le processus de décision. D'autres peuvent choisir des offenses triviales, car ce sont celles dont ils se souviennent. De même, certains choisissent l'offense d'un collègue dont ils sont

proches, d'autres d'un collègue distant. Ces facteurs en rapport avec le moment de l'offense, récente ou pas, son importance et l'identité de l'offenseur peuvent influencer le processus du pardon ; de plus, du fait que ces sources d'erreur sont difficiles à contrôler y compris statistiquement, elles introduisent des erreurs qui interfèrent avec la compréhension du processus psychologique du pardon organisationnel. En outre, lorsqu'il s'agit de se rappeler l'excuse offerte par l'offenseur, il est très probable que le participant ait des difficultés à différencier clairement ses composantes. Bien que théoriquement ces composantes puissent être différenciées, il est tout aussi possible qu'un participant ne puisse ou ne veuille pas le faire (Ohbuchi *et al.*, 1989). Il s'ensuit que les résultats de cette étude ne doivent être généralisés qu'avec beaucoup de précaution lors d'incidents futurs dans un milieu de travail.

Finalement, il faut rappeler que le pardon est un phénomène ayant de profondes racines autant à l'intérieur de la personne que dans le contexte interpersonnel et culturel. Pargament *et al.* (2000) mettent en relief le fait qu'une bonne partie des études existantes sur le pardon est centrée sur le plan individuel d'analyse, ce qui donne l'impression que le pardon a lieu dans un vide culturel et social. Si bien que ces auteurs considèrent important de faire des recherches sur la manière dont le contexte social influence l'expérience individuelle du pardon et est influencé à son tour par cette dernière. Par exemple, le contexte social peut influencer la signification du concept de pardon et par conséquent, stimuler ou décourager l'expérience d'accorder le pardon. L'ambiance au travail est un bon exemple de la nécessité de comprendre le processus de pardon dans son contexte social. Dans une atmosphère hostile, étant donné le peu d'empathie entre les personnes, où les unes parlent en mal des autres et où les plaintes pour injustice sont fréquentes (Exline et Baumeister, 2000), il est plus difficile d'accorder le pardon. Ces conditions d'hostilité peuvent conduire les personnes à être sur leurs gardes et à adopter une attitude de revanche plutôt que de pardon. Si l'on tient compte de ces conditions, qui caractérisent plus souvent les ambiances actuelles de travail, il n'est pas surprenant que le fait de pardonner soit si peu fréquent au travail. De même, cette considération des ambiances hostiles qui découragent le pardon donne sens au fait qu'au sein même de ces ambiances il existe une espèce d'économie d'excuses, c'est-à-dire qu'elles y sont presque inexistantes. Bref, la recherche future doit prendre en considération tout spécialement la variable culturelle au même titre que d'autres influences contextuelles plus générales et considérer celles-ci comme des variables modératrices et des facteurs potentiels limite ou de frontière.

IMPLICATIONS PRATIQUES

Les résultats de cette recherche sont un rappel pour attirer l'attention des chercheurs sur le fait que, dans le contexte d'une offense personnelle, dire tout simplement « Je suis désolé », peut ne pas être suffisant. Pour qu'une excuse procure un effet positif, il faut qu'elle soit perçue comme sincère. En ce qui concerne l'offenseur, le plus

important est que l'excuse soit totalement honnête et, en outre, qu'elle soit perçue de la sorte par la victime. Si l'offenseur n'y parvient pas, l'excuse ne sera pas effective ; pire, si celle-ci est perçue comme feinte, manipulatrice ou routinière, son effet peut se retourner vers son émetteur (Kim *et al.*, 2004). C'est-à-dire que la perception ou l'apparence d'artifice peuvent entraîner une escalade du conflit.

Une limite possible des études présentées ici est le fait qu'elles ont été effectuées dans un seul scénario culturel. À l'avenir, les études doivent explorer la valeur et la signification relatives au pardon et à l'excuse dans leurs variations d'une culture à l'autre. À ce jour, ce thème demeure hasardeux étant donné qu'il n'a pas fait l'objet d'une étude systématique. Cependant, puisqu'il existe des preuves quant aux variations des rapports de travail selon les cultures, il est fort probable que des différences culturelles existent concernant la manière dont les personnes pardonnent et s'excusent entre elles dans ce contexte (Kim *et al.*, 2004).

RÉFÉRENCES

- Aquino, K., Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). "How employees respond to personal offense : The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace". *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 52-59.
- Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). "When push doesn't come to shove : Interpersonal forgiveness in workplace relationships". *Journal of Management Inquiry*, 12 (3), 209-216.
- Azar, F., Mullet, E., & Vinsonneau, G. (1999). "The propensity to forgive : Findings from Lebanon". *Journal of Peace Research*, 36, 169-181.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). "The moderator mediator variable distinction in social psychological research". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R. A., & Newman, J. H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes". *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Bennett, M., & Earwaker, D. (1994). "Victims' responses to apologies : the effects of offender responsibility and offense severity". *The Journal of Social Psychology*, 134, 457-464.
- Bergman, M. L., & Kasper, G. (1993). "Perception and performance in native and nonnative apology". In S. Blum-Kulka & G. Kasper (Eds.), *Interlanguage pragmatics* (pp. 82-107). New York : Oxford University Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). "Beyond distrust : "Getting even" and the need for revenge". In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, CA : Sage.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., Cummings, L. L. (1988). "Causal accounts and managing organizational conflict". *Communication Research*, 15 (4), 381-389.
- Blum-Kulka, S., & Olshtain, E. (1984). "Requests and apologies : A cross-cultural study of speech act realization patterns (CCSARP)". *Applied Linguistics*, 5, 196-213.
- Blum-Kulka, S., & Olshtain, E. (1986). "Too many words : Length of utterance and pragmatic failure". *Studies in Second Language Acquisition*, 8, 65-119.

- Blum-Kulka, S., House, J., & Kasper, G. (1989). "Appendix : The CCSARP coding manual". In S. Blum-Kulka, J. House, & G. Kasper (Eds.), *Cross-cultural pragmatics : Requests and apologies* (pp. 273-294). Norwood, NJ : Ablex.
- Boon, S. D., & Sulsky, L. M. (1997). "Attributions of blame and forgiveness in romantic relationships : A policy capturing study". *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 19-44.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). "The effects of blame attribution and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace". *Journal of Management*, 25 (5), 607-631.
- Butler, D. S., & Mullis, F. (2001). "Forgiveness : A conflict resolution strategy in the workplace". *The Journal of Individual Psychology*, 57 (3), 259-272.
- Darby, B. W., & Schlenker, B. R. (1989). "Children's reactions to transgressions : Effects of the actor's apology, reputation and remorse". *British Journal of Social Psychology*, 28, 353-364.
- Darby, B. W., & Schlenker, B. R. (1982). "Children's reactions to apologies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 742-753.
- Droll, D. M. (1984). *Forgiveness : Theory and research*. Unpublished doctoral dissertation. University of Nevada-Reno.
- Enright, R. D., & the Human Development Study Group. (1991). "The moral development of forgiveness". In W. Kurtines & J. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 123-152). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). "Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria". *Psychological Review*, 81, 59-74.
- Flanigan, B. (1992). *Forgiving the unforgivable*. New York : MacMillan.
- Fraser, B. (1981). "On apologizing". In F. Coulmas (Ed.), *Conversational routine* (pp. 259-271). The Hague, The Netherlands : Mouton.
- Goffman, E. (1971). *Relations in public*. New York : Harper & Row.
- Gonzales, M. H., Haugen, J. A., & Manning, D. J. (1994). "Victims as "narrative critics" : Factors influencing rejoinders and evaluative responses to offenders' accounts". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 691-704.
- Gonzales, M. H., Manning, D. J., & Haugen, J. A. (1992). "Explaining our sins : Factors influencing offender accounts and anticipated victim responses". *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 958-971.
- Gorsuch, R. L. (1988). "Psychology of religion". *Annual Review of Psychology*, 39, 201-221.
- Keppel, G., & Saufley, J.-R. (1980). *Introduction to design and analysis. A student's handbook*. San Francisco : W. H. Freeman and Company.
- Kim P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). "Removing the shadow of suspicion : The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations". *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 104-118.
- Kramer-Moore, D., & Moore, M. (2002). *Pardon me for breathing : Seven types of apology*. New York : Solomon Press.
- Kurzynski, M. J. (1998). "The virtue of forgiveness as a human resource strategy". *Journal of Business Ethics*, 17, 77-85.
- Leech, G. N. (1983). *Principles of pragmatics*. London : Longman.

- Maltby, J., Macaskill, A., & Day, L. (2001). "Failure to forgive self and others : A replication and extension of the relationship between forgiveness, personality, social desirability, and general health". *Personality and Individual differences*, 30, 881-885.
- McCullough, M. E., Worthington, E. L. J.-R. (1999). "Religion and the forgiving personality". *Journal of Personality*.
- McCullough, M. E., Fincham, E. D., & Tsang, J. (2003). "Forgiveness, forbearance, and time : The temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 540-577.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal K. C. (2000a). In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness : Theory, research, and practice* (pp. 1-14). New York : The Guilford Press.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I., & Thoresen, C. E. (2000b). "The psychology of forgiveness". In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness : Theory, research, and practice* (pp. 1-14). New York : The Guilford Press.
- McCullough, M. E., Rachal K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L. Jr., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). "Interpersonal forgiving in close relationships II : Theoretical elaboration and measurement". *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1586-1603.
- McCullough, M. E., Worthington, E. L. Jr., & Rachal, K. C. (1997). "Interpersonal forgiving in close relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 321-336.
- McLaughlin, M. I., Cody, M. J., & O'Hair, H. D. (1983). "The management of failure events : Some conceptual determinants of accounting behavior". *Human Communication Research*, 9, 208-224.
- Mitchell, C. (1989). "Effects of apology on marital and family relationships". *Family Therapy*, 26 (3), 283-287.
- Mullet, E., & Girard, M. (1999). "Forgiveness : Developmental and cognitive points of view". In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Frontiers of forgiveness* (pp. 111-132). New York : The Guilford Press.
- Murphy, J. G. (1988). "Forgiveness and resentment". In J. G. Murphy, & J. Hampton (Eds.), *Forgiveness and mercy* (pp. 14-33).
- North, J. (1987). "Wrongdoing and forgiveness". *Philosophy*, 62, 499-508.
- Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). "Apology as aggression control : Its role in mediating appraisal of and response to harm". *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 219-227.
- Olshtain, E. (1983). "Sociocultural competences and language transfer : The case of apology". In S. Gass & L. Selinker (Eds.), *Language transfer in language learning* (pp. 232-249). Rowley, MA : Newbury House.
- Olshtain, E., & Cohen, A. (1983). "Apology : A speech act set". In N. Wolfson & E. Judd (Eds.), *Sociolinguistics and second language acquisition* (pp. 18-35). Rowley, MA : Newbury House.
- Pargament, K.I., McCullough, M.E., & Thoresen, C.E. (2000). "The frontier of forgiveness : Seven directions for psychological study and practice". In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness : Theory, research, and practice* (pp. 299-319). New York : The Guilford Press.
- Richards, N. (1988). "Forgiveness". *Ethics*, 99, 77-97.

- Rubin, J. Z., Brockner, J., Eckenrode, J., Enright, M. A., & Johnson-George, C. (1980). "Weakness as strength : Test of a "my hands are tied" ploy in bargaining". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 216-221.
- Rusbult, C. E., Verette, J., Whitney, G. A., Slovik, L. F., & Lipkus, I. (1991). "Accommodation processes in close relationships : Theory and preliminary empirical evidence". *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 53-78.
- Scher, S.J., & Darley, J.-M. (1997). "How effective are the things people say to apologize ? Effects of the realization of the apology speech act". *Journal of Psycholinguistic Research*, 26, 127-140.
- Shriver, D. W., Jr. (1995). *An ethic for enemies : Forgiveness in politics*. New York : Oxford University Press.
- Tomlinson, E.C., Dineen, B.R., & Lewicki, R.J. (2004). "The road to reconciliation : Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise". *Journal of Management*, 30 (2), 2004, 165-187.
- Trosborg, A. (1987). "Apology strategies in natives/non-natives". *Journal of Pragmatics*, 11, 147-167.
- Vollmer, H. J., & Olshtain, E. (1989). "The language of apologies in German". In S. Blum-Kulka, J. House, & G. Kasper (Eds.), *Cross-cultural pragmatics : Requests and apologies* (pp. 197-218). Norwood, NJ : Ablex.
- Wade, N. G., & Worthington, E. L. (2003). "Overcoming interpersonal offenses : Is forgiveness the only way to deal with unforgiveness ?" *Journal of Counseling & Development*, 81, 343-353.
- Wade, S. H. (1989). *The development of a scale to measure forgiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Fuller Theological Seminary, Pasadena, California.
- Weiner, B., Graham, S., Peter, O., & Zmuidinas, M. (1991). "Public confession and forgiveness". *Journal of Personality*, 59, 281-312.

LA GESTION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE ADÉQUATE POUR CONCILIER L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Amparo JIMÉNEZ

École des sciences de la gestion, UQAM, Canada

RÉSUMÉ

Cette étude cherche à examiner la convenance de la perspective des parties prenantes (PPP) (en anglais, *stakeholders*) dans la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). À partir de l'analyse d'un cas latino-américain, nous clarifions des aspects théoriques et méthodologiques utiles pour étudier un des enjeux actuels de la GRH du point de vue empirique. Nous fournissons des constatations sur la façon dont les gestionnaires d'un partenariat public-privé ont orienté la GRH dans une perspective stratégique tout en conciliant l'économique et le social dans un contexte de grande turbulence. En particulier, nous avançons un cadre conceptuel utile pour l'identification des PP effectivement engagées dans les enjeux GRH ainsi que trois éléments empiriques indiquant l'adoption d'un modèle de gestion dans lequel les ressources humaines sont envisagées comme des partenaires des affaires. Ces éléments empiriques constituent :

- 1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociale et impératifs économiques dans la conception de la stratégie ;
- 2) la mise en place d'une structure de gouvernance capable de lier GRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel et
- 3) l'engagement des dirigeants dans la définition de la stratégie des ressources humaines. Finalement, des recommandations et des pistes à explorer dans des recherches ultérieures sont avancées.

Mots-clés : perspective des parties prenantes (*stakeholders*) ; enjeux de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) ; étude de cas latino-américain ; responsabilité sociale d'entreprise.

INTRODUCTION

Malgré les contributions théoriques et empiriques apportées dans le développement de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en tant que domaine, les résultats de recherche des dernières années demeurent incertains (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook et Frink, 1999), et ce, particulièrement dans les pays latino-américains (Tonelli, Caldas, Lacombe et Tinoco, 2004). D'abord, il existe encore une diversité considérable de façons de définir le terme *stratégique* en GRH. Généralement, ce terme est uniquement relié à la performance financière de la firme où les systèmes en GRH (sélection, formation, compensation, systèmes de récompense) ont un impact sur la performance organisationnelle. Les études qui utilisent le terme « stratégie » de façon contextuelle où l'on cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques reliées à la GRH sont moins communes (Ferris *et al.*, 1999). Deuxièmement, il existe encore une dichotomie entre la théorie et la pratique donnant lieu à la prépondérance des approches normatives dans l'étude des enjeux de GRH (Ulrich, 1999). Néanmoins, plusieurs études révèlent que les enjeux contemporains de la GRH ne peuvent être complètement cernés par des approches mettant l'accent sur l'identification de variables et l'application de typologies génériques provenant de la pensée économique-stratégique (Chadwick et Cappelli, 1999 ; Evans et Génadry, 1999). Cette réalité caractérisant également la recherche dans le contexte latino-américain ne favorise pas la création de théorie ou, au moins, la remise en question des modèles théoriques provenant des réalités nord-américaines (Tonelli *et al.*, 2004).

Finalement, le type d'enjeux de la GRH et leur degré d'importance sont perçus de manière différente dans les littératures nord-américaine et latino-américaine. D'une part, les thèmes qui constituent les enjeux actuels de la GRH en Amérique du Nord semblent refléter la longue tradition structuro-fonctionnaliste qui caractérise la pensée économique-stratégique mettant l'accent sur les enjeux associés à la performance organisationnelle et aux systèmes de mesure. Six types d'enjeux de GRH semblent concerner les chercheurs nord-américains selon Ferris (1999) :

- 1) l'influence des facteurs contextuels sur la viabilité des systèmes GRH,
- 2) les systèmes de mesure de la stratégie,
- 3) les impacts différentiels des systèmes GRH sur l'efficacité organisationnelle (performance financière, succès de l'implantation de la stratégie organisationnelle, réalisation des objectifs stratégiques),
- 4) l'opérationnalisation des pratiques GRH et
- 5) la relation entre la GRH et la stratégie de la firme.

D'autre part, les thèmes qui intéressent les chercheurs latino-américains sont plus étendus et beaucoup plus déterminés par des facteurs contextuels (instabilité socio-politique, crise économique, pauvreté, chômage, etc.). De plus, la frontière entre les

domaines « comportement organisationnel » et « gestion de ressources humaines » est vague. Par exemple, cinquante communications en GRH présentées lors de la conférence *Iberoamerican Academy of Management* tenue à Sao Paolo en 2003 reflètent la réalité décrite. Voici l'exemple des préoccupations en GRH présentes parmi les chercheurs :

- 1) le lien entre stratégie, politiques GRH et responsabilité sociale d'entreprise ;
- 2) l'influence de la culture nationale sur les pratiques GRH ;
- 3) le lien entre développement des compétences, éducation et socialisation ;
- 4) les méthodes de soutien aux processus de décision en GRH ;
- 5) la nature du management au féminin ;
- 6) le développement de capital intellectuel et social ;
- 7) le lien entre signification du travail, qualité de travail et performance ;
- 8) l'interaction entre psychologie organisationnelle et GRH ;
- 9) la nature du management international des RH ;
- 10) négociation éthique et résultats organisationnels et
- 11) la nature des relations hiérarchiques et la supervision.

Afin de tester une perspective moins normative dans l'étude d'un des enjeux en GRH, nous proposons d'entamer une réflexion sur la pertinence de la perspective des parties prenantes (PP) pour réconcilier l'économique et le social où ce rapprochement constitue un synonyme de succès organisationnel. Pour ce faire, nous proposons d'éclaircir les aspects théoriques et méthodologiques utiles de la PPP qui servent à orienter la GRH dans une perspective stratégique, et ce, à partir d'une étude approfondie de cas sur la gestion réussie d'un partenariat ayant dû opérer dans un contexte de grande turbulence.

Sur le plan théorique, notre analyse s'assigne deux objectifs :

- 1) ouvrir des pistes nouvelles de recherche pour étudier un des enjeux de la GSRH (le lien entre stratégie organisationnelle, politiques GRH et responsabilité sociale d'entreprise) dans une perspective empirique et
- 2) contribuer à faire avancer la PPP, en l'examinant dans une perspective empirique (Freeman, 1999).

Sur le plan managérial, l'étude contribuera à préciser quelles sont les pratiques concrètes en GRH des entreprises transnationales qui cherchent à s'établir dans un contexte sociopolitique turbulent et instable.

Notre réflexion est basée sur l'analyse longitudinale d'un partenariat latino-américain œuvrant dans le domaine de l'exploitation de ressources minérales et ce, selon le

système de représentation des répondants. Ce système inclut l'identification des PP, leurs intérêts, leurs degrés d'engagement, la signification de leurs interventions et les contextes dans lesquels ils sont amenés à intervenir. Remarquons que cette réflexion tente de préciser les éléments empiriques avantageux de la gestion des PP, dans le but de concilier l'économique et le social dans le rôle stratégique de la GRH. Ces éléments empiriques constituent des indicateurs d'un modèle de gestion stratégique dont les ressources humaines sont envisagées comme des partenaires des affaires (Lawler, 2003). Ces éléments comprennent :

- 1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociale et impérative économiques dans la conception de la stratégie de l'organisation ;
- 2) la mise en place d'une structure de gouvernance capable de lier GRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel et
- 3) l'engagement des dirigeants dans la définition de la stratégie des ressources humaines.

Ce chapitre est constitué de cinq parties. La première se consacre à la synthèse de la littérature sur les principales limites théoriques des approches en GRH reliés aux diverses définitions du terme « stratégique » ainsi que sur les nouvelles pistes de recherche soulevées. La deuxième partie récapitule les principes de la perspective des PP ainsi que les principales critiques qui lui sont adressées. La troisième partie décrit les éléments du contexte dans lequel le cas évolue, la méthodologie de l'étude ainsi que le cadre conceptuel servant à identifier les PP effectivement engagées dans les enjeux GRH. Par la suite, nous interprétons les données longitudinales, en résumant des constatations empiriques sur la façon par laquelle un partenariat latino-américain a pu orienter stratégiquement les politiques en GRH, en intégrant la gestion des PP. Finalement, nous synthétisons des leçons théoriques portant sur les aspects avantageux de l'approche des PP pour la GSRH et proposons une discussion aboutissant à des recommandations à partir desquelles des recherches pourraient être effectuées ultérieurement.

PROBLÈMES THÉORIQUES RELIÉS AUX DIVERSES DÉFINITIONS DU TERME « STRATÉGIQUE »

Les limites théoriques des approches explicatives ancrées dans les notions d'« adéquation » (en anglais, *fit*), d'« intégration » ou d'« alignement » entre la stratégie de la firme et les pratiques de GRH dérivent des problèmes d'opérationnalisation de variables centrales et des problèmes méthodologiques et empiriques dans la recherche en GRH (Wright et Sherman, 1999). Le principal problème conceptuel de la recherche en GSRH réside en une vision limitée de la notion de « stratégie » telle qu'adoptée par les chercheurs. Associée à la position compétitive de l'organisation dans un environnement concurrentiel, cette vision les a amenés à utiliser de manière simpliste des typologies stratégiques très répandues dans le but de donner au terme

« stratégie » un sens plus opérationnel (Chadwick et Capelli, 1999). Par exemple, la typologie stratégique la plus exploitée en recherche en GSRH est celle popularisée par Porter (1985) qui met particulièrement l'accent sur la nécessité de créer des avantages concurrentiels pour l'organisation. L'autre typologie également utilisée est basée sur les ressources de la firme (Barney, 1991) et soutient que certaines caractéristiques telles que la valeur stratégique des ressources, la rareté, la difficulté à imiter, le manque de substituts équivalents rendent les ressources plus propices à générer des avantages concurrentiels.

Le principal problème conceptuel en GRH réside dans l'utilisation arbitraire du terme « stratégique » en recherche (Ferris *et al.*, 1999). Trois connotations différentes apparaissent dans la littérature spécialisée. La première conçoit la stratégie comme équivalente à la performance financière de la firme. Dans cette optique, la recherche explore la façon par laquelle certaines pratiques en GRH (sélection, formation, groupes autonomes de travail et mobilisation) ont un impact sur la performance organisationnelle. Cette utilisation du terme renvoie donc au niveau d'analyse organisationnelle associé à la prise de décisions des gestionnaires au sommet, où le pouvoir est fréquemment aligné sur les intérêts des actionnaires. Les principales limites de cette perspective se situent dans une analyse instrumentale du type *coûts/bénéfices* ainsi que dans une focalisation sur l'impact de la GRH sur la performance financière de la firme (Chadwick et Cappelli, 1999). Cette vision ne tient pas compte des dimensions politiques également essentielles à la performance organisationnelle (Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; Welbourne et Andrews, 1996 ; Huselid, 1995 ; Tepstra et Rozell, 1993 ; Gerhart et Milkovich, 1990).

La deuxième utilisation du terme « stratégique » renvoie à la manière par laquelle les décisions stratégiques influent sur l'évolution du système des pratiques en GRH. Ici, les choix stratégiques reflétés dans le système de la GRH sont tenus pour acquis, et la gestion de l'environnement compétitif de l'organisation est conçue comme analogue à la stratégie organisationnelle. L'utilisation du terme « stratégie » implique donc une perspective suivant laquelle les théoriciens peuvent étudier les effets des contextes concurrentiels de l'organisation sur l'ensemble des pratiques en GRH (Barney, 1991 ; Kamoche, 1996 ; Porter, 1985 ; Wright, McManan et McWilliams, 1994 ; Wright, Smart et McManan, 1995 ; Welborne et Wright, 1997).

La troisième et dernière utilisation du terme « stratégie » se situe dans un contexte où l'on cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la firme, dont celles reliées à la GRH. Dans cette perspective, les chercheurs acceptent que des synergies (en anglais, *internal fit*) entre pratiques en GRH entraînent des résultats organisationnels évidents (Ferris *et al.*, 1999). L'application des concepts de « synergie », « d'intérêt pour l'alignement organisationnel interne et externe » et « d'utilisation des perspectives systémiques » détermine dans cet ordre d'importance les caractéristiques définissant l'orientation de la recherche dans cette perspective (Baird et Meshoulam, 1988 ; Huselid, 1995 ; Schuler et

Jackson, 1987 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright et Snell, 1998 ; Youndt *et al.*, 1996 ; Lawler et Mohrman, 2003).

Nouvelles directions de recherche en GSRH

Certaines pistes ressortent des recherches ayant servi à explorer des aspects stratégiques jugés essentiels dans la GRH à la lumière d'une perspective plus nuancée et moins axée sur l'évaluation des effets de variables (Chadwick et Capelli, 1999). Une première piste suggère la nécessité de réaliser des analyses approfondies sur des pratiques concrètes en mettant l'accent sur les motivations et intérêts des acteurs engagés dans les pratiques GSRH dans des contextes particuliers (MacDuffie, 1995). Dans cette ligne de recherche, explorer de façon empirique la relation entre stratégie organisationnelle et pratiques de nature « stratégique » en GRH (possibilités de carrière, systèmes formels de formation, succès organisationnel, mécanismes de participation aux profits, sécurité au travail, mécanismes d'expression et définitions de postes) pourrait apporter une contribution intéressante à la recherche en GSRH (Delery et Doty, 1996 ; Chadwick et Capelli, 1999).

Une deuxième ligne de recherche suggérée par Chadwick et Capelli (1999) vise à comprendre pourquoi les pratiques de GRH et de l'organisation du travail génèrent des retours évidents dans un ensemble de pratiques organisationnelles données, et non pas dans d'autres. Des éléments de réponse à cette question permettront de mieux comprendre pourquoi les pratiques de GRH deviennent des compétences stratégiques pour les organisations. La recherche sur l'évolution de compétences stratégiques peut également éclairer les connaissances sur les formes empiriques que prennent les synergies entre stratégies et pratiques en GRH ainsi que sur la façon par laquelle les stratégies organisationnelles influencent l'ensemble des pratiques en RH.

Une dernière ligne de recherche s'intéresse à l'intégration de la théorie à la pratique. Les théoriciens et praticiens devraient consentir des efforts pour travailler dans une perspective améliorant la compréhension intégrale des enjeux de la GRH (c'est-à-dire de nouvelles configurations des fonctions, des pratiques émergentes, de nouveaux rôles et de nouvelles compétences des professionnels en GRH dans la nouvelle économie). Pour ce faire, il est souhaitable d'entreprendre la recherche en identifiant un phénomène concret ou une question pertinente pour des gestionnaires au moyen d'études empiriques de cas. En exploitant l'expérience des praticiens en matière d'identification des dimensions concrètes de leur travail quotidien, les théoriciens peuvent bénéficier de la valeur de cadres conceptuels permettant la généralisation de l'expérience (Ulrich, 1999).

Nous fondons notre étude dans la dernière utilisation du terme « stratégie » qui, en se situant dans un contexte particulier, cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la firme, dont celles reliées à la GRH. Nous rendons compte des synergies entre les pratiques en GRH qui ont entraîné des résultats organisationnels évidents et qui

démontrent une certaine réconciliation de la logique économique avec celle du social. Nous présentons dans la section suivante une récapitulation des principes de la perspective des PP ainsi que les principales critiques qui lui sont faites.

LA PERSPECTIVE DES PP ET LES CRITIQUES FORMULÉES

La PPP est présentée dans le contexte du modèle de management sociétal moderne. Elle résulte d'une théorisation des relations organisation/environnement reposant sur une représentation de l'acteur organisationnel et est basée sur trois prémisses fondamentales :

- 1) l'organisation est menacée par la tension continue entre des forces de soutien et de résistance exercées par d'autres acteurs organisationnels qui constituent son environnement ;
- 2) le degré d'influence des PP résulte de la conjonction de trois caractéristiques (pouvoir, légitimité et urgence) qui sont des phénomènes perceptuels construits socialement par les PP, les *managers* ou les firmes et
- 3) l'aboutissement de la stratégie organisationnelle est le résultat collectif de l'ensemble des forces exercées par la totalité des groupes de PP cherchant à atteindre leurs objectifs et intérêts (Carson, 1993).

La gestion des PP constitue une des perspectives qui conçoivent l'organisation comme acteur social¹. Celle-ci considère l'environnement comme une réalité socio-politique inséparable de la réalité économique. Il s'agit d'une approche plus politique que technique, et sa représentation de l'environnement est celle d'un champ de centres de pouvoir variés. Au contraire, les perspectives qui privilégient l'acteur économique négligent la réalité sociopolitique de leur environnement. Leur représentation de l'environnement sera exclusivement celle qui traduira les intérêts économiques des PP (actionnaires, employés, gestionnaires, clients et fournisseurs, communautés).

La PPP accepte que le marché ainsi que les institutions politiques et sociales s'interpénètrent et s'influencent mutuellement, et de façon continue. Selon cette perspective, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants de l'entreprise est réel, mais il est considérablement influencé par les diverses tensions de type social, politique et économique. Cette approche accepte (1) que certaines pratiques de GRH puissent créer un avantage concurrentiel, lorsqu'elles sont adaptées à l'entreprise et à ses

¹ Par « acteur social », on entend la capacité d'action ainsi que la place occupée dans un système d'interactions composé d'individus, d'organisations ou de collectivités. La notion d'« acteur organisationnel » compétent repose sur l'idée que les êtres humains qui constituent des organisations entrent en relation pour produire et reproduire une vie collective. De la même manière, considérer un groupe de PP comme acteur social, c'est lui reconnaître la capacité de juger, d'établir et de maintenir des contacts avec son environnement institutionnel.

stratégies d'affaires et (2) que la validité du plan stratégique en matière de GRH dépende des suppositions faites au sujet des types de PP identifiés et des actions menées durant la période de planification et de mise en œuvre de la stratégie (Frost, 1995).

Identifier qui sont les PP d'une organisation constitue un des débats les plus complexes dans la littérature administrative (Freeman, 1984 ; Evan et Freeman 1988 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997). Clarkson (1995 : 106) définit les PP de la façon suivante :

« [...] persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future ».

Bien que les communautés résidentes ne soient pas des employés, des fournisseurs, des clients ou des investisseurs, elles contribuent également à constituer l'infrastructure nécessaire à la firme qui, à son tour, a des impacts directs dans les revenus (protection de l'environnement). Une gestion des PP efficace constitue une ressource sociale intangible et essentielle pour renforcer l'habileté de la firme à mieux créer une valeur économique (Clarkson, 1995).

Mitchell *et al.* (1997) proposent une typologie dynamique qui constitue une source de compréhension dans l'identification des PP d'une organisation. Les auteurs montrent comment les PP peuvent passer d'une catégorie à une autre selon trois caractéristiques qui déterminent leur degré d'influence : pouvoir, légitimité et urgence. Ces caractéristiques sont des phénomènes perçus subjectivement et demeurent relatives à une construction sociale créée par les PP, les gestionnaires ou les firmes constituant l'environnement d'une organisation. Le pouvoir est lié aux types de ressources utilisées pour influencer l'organisation (c.-à-d. pouvoir coercitif, pouvoir utilitaire et pouvoir normatif). Comme le pouvoir, la signification de l'attribut « légitimité » dépend de son interaction avec les deux autres caractéristiques. En tant que phénomène perçu, l'urgence d'une part permet l'accès aux mécanismes de décision lorsqu'elle est reliée à la légitimité, et d'autre part encourage l'action d'un groupe de PP lorsqu'elle est combinée avec le pouvoir. Les auteurs considèrent trois types de PP :

- 1) les types *latents* (les dormants, les discrétionnaires et les demandants) ;
- 2) les types *attentifs* (les dominants, les dépendants et les dangereux), et
- 3) les types *définitifs*, qui comprennent toutes les personnes, tous les groupes ou organisations possédant les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence).

La PPP est en émergence. Bien que supérieure à une approche purement stratégique (Jiménez, 2002), elle n'est guère suffisante pour expliquer l'occurrence des processus d'interaction et d'interpénétration qui caractérisent les relations entre organisation et environnement. Néanmoins, la PPP, une fois augmentée et complétée par une interprétation de type constructiviste, fournit l'explication nécessaire à une réflexion

poussée sur les interactions entre une entreprise et les PP qui font face à des défis reliés à la GRH dans un contexte spécifique. Nous ferons voir cette amélioration dans la partie consacrée à la présentation du modèle conceptuel.

CONTEXTE DU PARTENARIAT ÉTUDIÉ

Le partenariat Carbocol-Intercor

Carbocol (*Carbones de Colombia S.A.*) a été constitué le 16 novembre 1976. Carbocol était une entreprise industrielle et commerciale d'État rattachée au ministère des Mines et de l'Énergie. Sa mission était d'assurer la gestion rationnelle des ressources carbonifères en vue d'en optimiser l'exploitation et de commercialiser le charbon de manière concurrentielle, tout en visant la continuité sur le marché et la rentabilité économique. Intercor (*International Colombian Ressources Corporation*) était une entreprise multinationale privée à but lucratif dont le capital appartenait à un certain nombre d'actionnaires privés. Elle est née comme une filiale d'Exxon et son siège social fut établi en Colombie. Exxon a plus de soixante-quinze ans d'expérience dans le développement du secteur énergétique colombien et demeure une base importante du développement industriel du pays.

En décembre 1976, le partenariat entre l'entreprise d'État et la multinationale fut signé. Le contrat comportait trois étapes :

- 1) l'exploration ;
- 2) la construction et l'installation, et
- 3) la production.

Le contrat de partenariat avait une durée préétablie de trente-trois ans. En novembre 1998, la multinationale et le gouvernement colombien ont signé l'Accord général d'extension selon lequel le contrat de partenariat était prolongé pour une période de vingt-cinq ans. Les multinationales Amcoal (Afrique du Sud), Glencor (Suisse) et RTZ (Royaume-Uni) pourraient participer à la production et auraient accès aux infrastructures du Port Bolivar qui appartiennent aux partenaires.

Ce partenariat se chargea d'exploiter, de transporter et d'embarquer le charbon d'El Cerrejón. La commercialisation du minerai a été menée à parts égales par les deux associés. L'opération était située au nord-ouest de l'Amérique du Sud, dans la péninsule de la Guajira, qui, elle, est au nord-est de la Colombie, dans les Caraïbes. L'exploitation de la zone comprend la mine, le chemin de fer et le port. La gestion commerciale reliée aux exportations totales de charbon thermique colombien a atteint 25 millions de tonnes en 1996, ce qui place la Colombie parmi les cinq principaux exportateurs dans le monde avec une part de 10 % du marché international du charbon. Grâce aux économies d'échelle, le projet se situe actuellement parmi les dix mines d'exportation dont les coûts de production et de transport interne sont les

plus bas au monde. La croissance du complexe a été rendue possible par la géologie du gisement, une qualité constante, une excellente situation géographique, la stabilité de l'approvisionnement, la fiabilité et une infrastructure moderne et efficiente.

Le contexte sociétal du partenariat était caractérisé par l'incertitude économique et surtout par un climat d'énorme controverse sociopolitique. La nature du contrat de partenariat (conçu comme un contrat pétrolier), la façon dont les négociations se sont déroulées, ainsi que l'inexactitude du contenu de plusieurs clauses incluses (associées aux redevances, à la dévolution des aires exploitées et à la rotation de l'opérateur) ont suscité une polémique à l'échelle nationale. Trois *leaders* politiques très fermes ont provoqué le débat national sur le contrat, au Congrès, à la fin de l'année 1980. La télévision et la presse fortement engagées dans une position jugée « nationaliste » ont joué le rôle de belligérant dans la création du climat de controverse caractérisant les débats sur l'exploitation des ressources naturelles de l'époque. Le débat public de 1980 a eu une influence significative sur les processus décisionnels du partenariat au cours de son histoire. En premier lieu, le débat a remis en question la façon dont les premières négociations ont été conduites par l'argument avançant qu'elles auraient pu être plus éthiques. Après le débat, la société colombienne a compris qu'il s'agissait d'un projet national dont l'importance constituait une occasion de participer au transfert de la technologie et au développement économique. En deuxième lieu, le débat constituait la preuve irréfutable d'une expérience jusqu'alors inconnue des premiers gestionnaires, qui étaient aussi les instigateurs du projet. Les gestionnaires de la multinationale ne possédaient pas suffisamment de compétences dans l'exploitation du charbon, et les gestionnaires de l'entreprise nationale n'avaient pas prévu les défis d'ordre économique, commercial et social qui les attendaient. Avec le débat, la société colombienne devenait le « conseil d'administration », « l'arbitre » et le « contrôleur » des actions des gestionnaires du partenariat et allait jouer un rôle déterminant dans une gestion responsable.

Sous-comité administratif et de développement socio-économique (SAS) comme mécanisme de gouvernance

Le 22 juin 1984, le comité exécutif du partenariat a créé le sous-comité administratif et de développement socio-économique (SAS) comme mécanisme de gouvernance² dans le but de sélectionner le personnel requis dans les opérations (c.-à-d. définition

² Nous regroupons sous le terme mécanismes de gouvernance les notions de « mécanismes de coordination » (Meyer, 1966), de « systèmes de coordination » et de « structures de coordination » (Brickman, 1979 ; Grandori, 1987). Il s'agit des structures qui relient les centres de décision des organisations appartenant au système de partenariat. Ces mécanismes appartiennent à une unité ou division organisationnelle spécifique (c.-à-d. commerciale, technique, opérationnelle ou administrative) et influencent de façon non négligeable les décisions du partenariat par leur autorité et leurs ressources : « comités » et « sous-comités » de coordination et de décision. Ces groupes sont essentiels au maintien des comportements d'ensemble d'acteurs ou d'un *ordre local* nécessaire à la résolution de problèmes liés à la gestion conjointe et à l'incertitude sociétale.

des critères de rémunération, catégories, et nombre, conditions de travail.), et ce, selon les normes et règles établies dans le contrat. Le comité exécutif accepta l'idée que le projet avait besoin de ressources humaines compétentes dans les domaines administratif et technique, pendant les différentes étapes de son développement. Au même moment, il accepta aussi la politique d'utilisation de ressources humaines régionales et nationales et, par conséquent établit que l'opération utiliserait dans la mesure du possible un personnel qualifié provenant préféablement de la région où se situait le projet. D'autre part, le comité exécutif reconnut que le développement du projet nuisait de façon notable à la structure socio-économique de la région de la Guajira, particulièrement dans les secteurs du logement, de la santé publique, de l'éducation, des aliments et des services. Donc, par l'entremise du SAS comme mécanisme de gouvernance (c.-à-d. sous-comité), le comité exécutif considéra convenable d'étudier et de recommander des actions, des plans et des politiques qui chercheraient à harmoniser les intérêts des associés avec ceux des communautés touchées par le projet.

Le SAS était composé de quatre membres nommés par les partenaires : deux représentants d'Intercor et deux représentants de Carbocol. Ceux-ci avaient le droit de participer aux assemblées sans toutefois avoir le droit de vote. Le SAS se réunissait au moins une fois par mois. Le comité exécutif attribua les fonctions suivantes au SAS :

veiller à une participation optimale des ressources humaines régionales et nationales dans toutes les étapes de développement du projet, à partir du contrôle des activités et du plan de l'opérateur et fournisseur principal (c.-à-d. Morrison Knudsen) ;

- 1) approuver les recommandations de l'opérateur concernant l'attribution des postes à du personnel étranger et la prise en charge de leurs besoins ;
- 2) étudier des politiques et des stratégies de formation du personnel de l'opérateur tout en harmonisant les intérêts des associés avec ceux de la communauté ;
- 3) veiller à l'élaboration des guides et des politiques de production et de divulgation de l'information associée au projet ;
- 4) évaluer et coordonner des politiques touchant le personnel (c.-à-d. recrutement, formation et développement, stratégies de salaires, relations de travail, bien-être et sécurité industrielle, communication et publicité institutionnelles), et
- 5) orienter et coordonner les activités susceptibles d'avoir un impact socio-économique dans la région (c.-à-d. santé, recreation, éducation, habitation, etc.³).

³ CARBOCOL 1984. Comité Ejecutivo, n° 63, junio 1984.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé une partie des données d'un cas étudié sur une durée de vingt-deux ans pour analyser la question suivante : *qui sont les PP d'une entreprise et quels sont leurs intérêts ?* Cette analyse nous a servi dans la réflexion sur une autre question : *quels sont les aspects théoriques et méthodologiques de la PPP utiles dans l'orientation stratégique de la GRH d'un partenariat inséré dans un environnement turbulent et instable ?* La recherche empirique a privilégié trois instruments de collecte d'information : l'analyse documentaire, l'entrevue en profondeur et l'observation. Des entrevues préliminaires en début de recherche, des entrevues en profondeur (de deux heures environ) et des entrevues complémentaires à la fin de la recherche ont été réalisées. En plus d'avoir fait l'objet de rapports écrits, les entretiens ont aussi été enregistrés. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs ; les questions étaient structurées selon les catégories analytiques utilisées par Pettigrew (1985) pour étudier les processus de transformation organisationnelle : contexte, PP, processus, contenus, résultats. Nous avons utilisé la structure du modèle des PP décrit dans la figure 2 pour répondre aux questions de ce manuscrit.

Le codage des données d'entrevues a été semi-automatisé grâce à l'utilisation du logiciel ATLAS/ti. Tous les entretiens (n = 29) ont été intégralement transcrits. La sélection des personnes interviewées était fondée sur plusieurs critères :

- 1) des experts dans le domaine de l'exploitation des ressources minérales et des technocrates du gouvernement ;
- 2) du personnel ex-cadre actif au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix ;
- 3) des représentants des communautés de la région et des représentants de groupes politiques, et
- 4) des acteurs recommandés par des personnes interviewées.

CADRE CONCEPTUEL POUR IDENTIFIER LES PP D'UNE ORGANISATION

En nous inspirant des principes de la théorie de la structuration de Giddens (1984) et des contributions de Mitchell *et al.* (1997) et de Jonker et Foster (2002), nous avons avancé un modèle bidimensionnel (tableau 1) qui cherche à expliquer les intérêts des PP, leur degré d'engagement, la signification et le contexte de leurs interventions tout en intégrant le contexte institutionnel de l'organisation.

Le modèle d'analyse est rétrospectif-prospectif et permet non seulement de reconnaître les acteurs effectivement engagés dans les enjeux jugés déterminants pour l'organisation, mais aussi de fournir une information approfondie sur les attentes et les valeurs des PP, tout en permettant de l'utiliser convenablement pour la planifica-

tion stratégique. Ce modèle contribue à améliorer la PPP (en émergence), qui seule ne suffit guère à expliquer les processus d'interaction et d'interpénétration entre stratégie, politiques et pratiques en GRH.

En intégrant les principes de la théorie de la structuration, le modèle apporte la puissance explicative nécessaire à une réflexion poussée sur la contribution de la gestion des PP dans la conciliation de l'économique et du social dans l'orientation stratégique de la GRH. Par rapport aux approches classiques, la perspective de la structuration apporte des explications différentes sur la structure, les interactions et le pouvoir organisationnels d'un partenariat. Elle redéfinit les relations entre action, structure et acteur. L'action et la structure sont définies par la relation qu'elles entretiennent. L'action n'est plus une suite d'activités reliées par un lien causal. Elle est définie par des modes d'activités historiquement situées. Une telle démarche implique une redéfinition de l'acteur social comme « sujet » agissant ou comme agent capable d'intervenir et de changer la réalité.

Le modèle définit deux dimensions :

- 1) *les composantes des relations organisation-PP* (intérêts et degré d'engagement, PP, contexte et signification de leur intervention, stratégies de relation), et
- 2) *les caractéristiques influençant les relations organisation-PP* (rapports de pouvoir, nature des exigences, conscience rationnelle et conscience pratique).

La première dimension accepte le fait que la gestion des PP soit un processus de multiples composantes qui doivent être analysées de façon indépendante et ce, à partir de divers points de vue. La deuxième dimension représente le degré d'influence des PP, qui dépend de quatre caractéristiques affectant le résultat de la gestion des PP. Ces caractéristiques sont des phénomènes perçus (dans le sens subjectif du terme) et construits socialement par les PP, les *managers* ou les firmes. Le « pouvoir » est lié aux types de ressources utilisées pour influencer l'organisation (c.-à-d. pouvoir coercitif, pouvoir utilitaire et pouvoir normatif). En tant que phénomène perçu, « la nature des exigences », d'une part, permet l'accès aux mécanismes de décision lorsqu'elle est reliée à la conscience rationnelle et, d'autre part, encourage l'action d'un groupe de PP lorsqu'elle est combinée avec les rapports de pouvoir. La « rationalité verbale » (conscience rationnelle pour Giddens) reflète l'expressivité, à travers le discours écrit ou verbal, de tout ce qu'un acteur peut expliquer des événements qui l'entourent.

La « rationalité pratique » (conscience pratique pour Giddens) renvoie à tout ce que les acteurs savent ou croient savoir sur ce qu'ils font, mais qu'ils ne peuvent pas nécessairement définir aisément. Cette caractéristique est associée aux dimensions empiriques de la théorie de la structuration :

- 1) les comportements stratégiques des PP par lesquels ils ont fait usage des propriétés structurelles de l'organisation ;

- 2) les conséquences non intentionnelles, en identifiant les PP engagées et en démontrant comment leurs activités ont contribué simultanément à la reproduction des formes institutionnelles plus larges ;
- 3) les contraintes structurelles, en examinant les raisons sous-jacentes aux actions des PP, tout en mettant celles-ci en relation avec la motivation qui est à l'origine de leurs préférences, et
- 4) la contradiction et le conflit, en faisant référence au degré de compréhension que possèdent les PP des aspects contradictoires des systèmes organisationnels dont elles font partie.

ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse de la question « Qui sont et quels sont les intérêts des PP qui ont participé à la résolution des incertitudes associées à la stabilité du partenariat ? » nous a permis de confirmer ce que nous avons trouvé dans une première étude (Jiménez, 2002) : ce sont les incertitudes organisationnelles situées dans des contextes spécifiques de rapports de pouvoir qui déterminent l'engagement des PP et la configuration de leurs intérêts. Le tableau 2 montre les quatre catégories d'incertitudes repérées et qui ont permis l'identification des PP effectivement concernées dans les relations entreprise-environnement. Le modèle décrit dans la figure 1 a été utilisé pour décomposer les controverses et les processus dans lesquels les PP se sont engagées. Selon les répondants, ces incertitudes ont été récurrentes et ont menacé la stabilité de l'entreprise quand aucune solution pour rétablir une dynamique nécessaire à son bon fonctionnement ne surgissait. Il s'agissait, bien entendu, d'une estimation approximative sur la base d'une étude exploratoire. Pour la réflexion qui fait l'objet de cet article, nous avons analysé les décisions concernant les politiques d'emploi, la non-discrimination, les avantages sociaux, les salaires et les systèmes de compensation comme moyens d'examiner de près l'impact de la gestion des PP sur le processus d'intégration entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques en GRH.

Nous avons défini la notion d'incertitude comme l'ensemble des problèmes non résolus d'une organisation et qui nécessitent pour leur solution que des acteurs (individus ou groupes) s'engagent dans des rapports d'interactions spécifiques (Piotet et Sainsaulieu, 1994). La notion de stratégie a été énoncée comme un processus décisionnel qui n'est pas seulement analytique (analyse de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, génération d'alternatives, évaluation des solutions, choix et mise en œuvre de la meilleure solution), mais aussi relationnel, incluant les dimensions politique, symbolique (légitimation) et d'apprentissage (Mintzberg et Quinn, 1992 ; Pettigrew, 1985). La stratégie est alors définie comme la conduite collective d'acteurs identifiés comme détenteurs de pouvoirs sur des problématiques centrales du fonctionnement organisationnel, orientées en vue d'objectifs spécifiques

propres à leurs groupes et situées dans un champ de rapports de pouvoir avec d'autres acteurs qui ont un rôle à jouer.

Nous avons accepté de considérer la GRH d'un partenariat à partir de la démarche de la structuration ce qui a impliqué l'acceptation de quatre aspects essentiels. Premièrement, la structure de la GRH d'un partenariat n'existe pas indépendamment des actions et des interactions humaines. Elle est nécessairement constituée et reconstituée à travers les activités courantes. Deuxièmement, la GRH d'un partenariat s'appuie en grande partie sur des routines et des procédures, des rôles et des programmes développés dans le passé, lesquels sont réutilisés de manière récurrente dans le présent. D'une part, les décisions, les activités et les apprentissages antérieurs pèsent sur les processus actuels ; d'autre part, les réalisations actuelles peuvent modifier la structure de la GRH du partenariat. Troisièmement, aucun acteur individuel ou collectif ne représente que le créateur conscient et délibéré de tout l'ensemble des propriétés structurelles de la GRH : la reproduction des structures par l'entremise des activités ordinaires d'un partenariat est souvent irréfléchie et non recherchée comme telle. Finalement, la GRH d'un partenariat est un ordre social durable et localisé. C'est un moyen visant une fin. C'est aussi un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées, et interdépendantes par rapport à des ressources et à des finalités.

CONSTATATIONS EMPIRIQUES SUR LA PERTINENCE DE LA GESTION DES PP DANS L'ORIENTATION SOCIALE DES POLITIQUES EN GSRH

Trois tendances se dégagent de l'analyse de la gestion d'un partenariat public-privé dont les gestionnaires ont réussi à concilier le social et l'économique dans la GSRH, et ce dans un contexte de grande turbulence. Ces éléments empiriques constituent des indicateurs d'un modèle de gestion stratégique dont les ressources humaines sont envisagées comme des partenaires des affaires (Lawler, 2003)⁴. Ces éléments incluent :

⁴ Lawler II (2001) propose quatre modèles pour expliquer l'évolution de la fonction GRH dans les organisations :

- 1) Modèle administratif. L'orientation de GRH est fonctionnelle ; elle se fonde sur l'administration du personnel et son activité est centrée sur l'élaboration de politiques, règles et systèmes qui permettent l'attribution de devoirs et de récompenses de manière équitable, sans qu'il y ait de planification.
- 2) Modèle de GRH, selon lequel il existe une fonction *staff* dédiée à la prestation de services et à la fonction de conseiller. RH commence à s'occuper du concept de changement.
- 3) Modèle des RH envisagées comme un partenaire des affaires. Les RH sont un composant essentiel du processus de planification stratégique et ses employés font partie intégrante des équipes de gestion, car ils sont des agents importants dans le processus d'évolution de la culture de l'organisation vers son intégration à la stratégie et à la vision de l'entreprise, l'organisant de façon flexible autour des programmes et projets clés.

- 1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques dans l'orientation stratégique de l'entreprise ;
- 2) la mise en place d'une structure de gouvernance spécialisée capable d'intégrer GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel ;
- 3) l'engagement des dirigeants dans la définition de la stratégie GRH.

Acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques dans l'orientation stratégique de l'entreprise

L'analyse du processus de prise de décision nous a permis de constater que le contexte sociopolitique a influencé de façon non négligeable l'orientation stratégique du partenariat. En conséquence, ce partenariat a réussi à concilier dans son orientation stratégique les impératifs économiques (rentabilité, survie) et les principes de responsabilité sociétale (satisfaction des attentes des PP directs et indirects), grâce à la mise en place des politiques et pratiques de GRH de nature stratégique (ouvertures professionnelles, systèmes de formation, systèmes de contrôle de performance, sécurité au travail et mécanismes d'expression).

L'efficacité économique et l'équité sociale sont deux objectifs poursuivis à la fois par l'entreprise et par les acteurs sociaux environnants, dans des proportions différentes. Face aux attentes très élevées de la société colombienne envers l'entreprise dans les années soixante-dix et quatre-vingt, le partenariat étudié a construit :

- 1) des *relations d'équité* avec des PP sociopolitiques (communautés, grand public, gouvernement, groupes d'intérêts) et
- 2) des *relations d'efficacité* avec des PP économiques (actionnaires, fournisseurs, employés).

Par « relations d'équité », nous entendons les relations de tension permanente entre l'organisation et la société environnante où l'organisation reconnaît que les acteurs sociaux de l'environnement entretiennent des attentes envers l'organisation. Ces attentes sont en partie économiques, mais aussi sociopolitiques.

Ce qui était en jeu, c'était la légitimité du partenariat ou l'acceptabilité du partenariat par le milieu social. À partir du débat national autour du contrat d'association, le partenariat fut soumis à une évaluation permanente de la part des divers acteurs de la société (opinion publique, *leaders* politiques et médias). Il s'agissait d'une évaluation globale suivant deux critères : la rentabilité financière et l'efficacité sociétale. Sur le plan socio-économique, le partenariat devait alors démontrer qu'il ne créait pas de coûts sociaux excessifs (pollution, sécurité du produit, santé, discrimination et

-
- 4) Modèle GRH comme partenaire stratégique. La direction des RH est au même rang des autres directeurs. Son rôle est essentiellement stratégique pour la prestation de services administratifs, mais la véritable tâche de RH est d'appuyer le développement de l'organisation et de gérer le changement.

sécurité au travail) dans la poursuite de ses activités de production et d'exportation. Sur le plan éthique, il devait démontrer que ses pratiques de gestion étaient conformes aux normes d'équité sociale acceptées. En particulier, le partenariat devait prouver qu'il respectait les droits individuels et collectifs des personnes avec lesquelles il entretenait des relations (absence de discrimination à l'égard du personnel, respect des droits de propriété des autochtones, loyauté des transactions financières et engagement à favoriser le développement régional).

La grande incertitude au milieu de laquelle le projet d'*El Cerrejon* a amorcé ses opérations (« monter un projet au milieu de nulle part ») a exigé un profond engagement entre les partenaires et les acteurs sociaux en présence : le gouvernement régional, la communauté locale de la Guajira, les communautés autochtones Wayúu, les médias et les groupes environnementalistes. Ces groupes d'acteurs se constituèrent en *intéressés dominants* tout au long de l'expérience de partenariat. Bien qu'agissant dans une région sous-développée d'un pays en voie de développement, ces acteurs possédaient des ressources primaires leur permettant de contribuer à la réalisation de grands travaux d'infrastructure requis par la nouvelle entreprise : une main-d'œuvre potentielle, des terrains où devait traverser la voie ferrée, et la défense des intérêts du partenariat. Un ex-fonctionnaire de CARBOCOL, qui fut son premier vice-président administratif, évalue de façon positive les résultats, en matière de réalisations et de relations entre le consortium et les *intéressés sociaux* (communautés) :

« À mon avis, l'État colombien est sans doute le seul à avoir gagné ici. La quantité d'argent que cette opération a coûté pour aider les communautés, on n'avait jamais vu ça dans une opération carbonifère. Ici, il y a eu un plan d'aide intégrale aux communautés indiennes, un plan bien orienté, mais limité à l'axe du chemin de fer malheureusement. La formation de la main-d'œuvre, le changement de mentalité de la population de la Guajira après *El Cerrejon* sont des acquis certains. Pour évaluer le développement de la région, il suffit d'aller là-bas et de voir le nombre de routes et en général toutes les commodités que la présence de l'opération a permis de créer. Avec l'installation d'une compagnie aussi importante que celle-ci dans la région, la population locale a appris à valoriser le travail. Les gens du coin ne savaient pas ce qu'était un horaire, maintenant ils savent que les horaires existent et qu'il faut les respecter. C'est le seul changement qui a eu lieu dans la Guajira dans le domaine du travail, mais c'est un changement radical. Il y a eu engagement de part et d'autre. Les gens se sont habitués aux horaires de travail, ils savent maintenant ce que veut dire la formation, la sécurité du travail, ce que signifie défendre son emploi. »

En acceptant les exigences parfois contradictoires entre responsabilité sociétale et impératifs économiques, l'entreprise a dû faire face aux conditions difficiles qui ont menacé sa stabilité au cours des années :

- 1) le débat national des années quatre-vingt ;

- 2) le manque de ressources financières et de connaissances techniques des premières années ;
- 3) le manque permanent de sécurité dans la région occasionné par la présence de PP dangereux (groupes armés), et
- 4) les actions terroristes contre les infrastructures.

La mise en place d'une structure de gouvernance capable d'intégrer GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel

Le partenariat a créé six mécanismes de gouvernance à travers lesquels les associés ont géré l'exploitation de charbon. Ces mécanismes comprennent les comités de décision où les partenaires sont représentés de façon équivalente (comité exécutif ; sous-comité exécutif ; sous-comité commercial ; sous-comité technique ; sous-comité de développement socio-économique – SAS ; groupe d'appui au comité exécutif – GACE). L'analyse du SAS et les nouvelles structures générées (c'est-à-dire nouvelles routines, règles ou organisations), nous ont permis de comprendre la construction de la coopération grâce à laquelle est maintenu l'ordre interne du partenariat. Ces mécanismes ont régularisé le déroulement des relations de pouvoir en déterminant les ressources que chacun utilise dans les rapports de force dans les différents lieux de l'organisation partenariale. La culture a constitué une stratégie générée dans des actions spécifiques entre acteurs engagés dans les différents mécanismes de gouvernance. Elle s'est manifestée comme une capacité à fonder des relations entre partenaires. Ce n'était pas un modèle culturel imposé de l'extérieur, où l'ensemble des modes d'action et de pensée est inventé par un groupe de gestionnaires pour faire face aux problèmes. C'est cet ensemble d'actions et de règles qui a pu modifier les cultures dans les mécanismes de gouvernance dont le SAS.

Le SAS a vécu deux transformations majeures qui illustrent bien le degré d'adaptation des décideurs aux conditions institutionnelles d'un nouvel environnement. Le 23 octobre 1987, les fonctions du SAS ont été redéfinies à partir des conditions qui caractérisaient la nouvelle étape du projet. La phase d'installation et de montage fut terminée et les actions de soutien du SAS, évaluées comme très efficaces. Dorénavant, le SAS devait accomplir des fonctions de suivi et d'évaluation des politiques et des actions associées aux relations industrielles (c.-à-d. recrutement, formation et développement, stratégies de salaires, relations de travail, bien-être et sécurité industrielle, communication et publicité institutionnelles), ainsi qu'aux activités de développement socio-économique dans la région. Ensuite, le SAS se transforma en 1993 pour devenir en 1995 la « Fondation CARBOCOL-INTERCOR », un organisme à but non lucratif associé au gouvernement régional pour appuyer les communautés affectées par le projet dans leur développement. La nature des expériences accomplies, les résultats obtenus ainsi que la transformation du SAS en une fondation reflètent le degré d'institutionnalisation de ce mécanisme. Un haut fonctionnaire d'INTERCOR résume ainsi la transformation du SAS en fondation :

« Le SAS a rempli sa fonction pendant qu'on cherchait à orienter les apports du complexe industriel sous forme de redevances anticipées. Cet argent était destiné à financer des œuvres d'infrastructure dans la région pour aider au développement des municipalités voisines, qui avait été généré par les programmes de logement pour les travailleurs. Ainsi, on pouvait avoir les travailleurs près du complexe.

Ulérieurement on a constitué la Fondation CARBOCOL-INTERCOR qui a assumé le rôle d'appui communautaire pour trouver des solutions aux problèmes des communautés indigènes voisines au complexe conjointement avec le gouvernement régional.

Une fois que la fondation a été consolidée, toutes les contributions de l'association se canalisèrent à travers celle-ci et l'association fut représentée par le département des Relations Publiques qui faisait les budgets et qui gérait les contributions annuellement. Par conséquent le comité SAS a perdu sa raison d'être et les contributions extraordinaires se sont canalisées à travers le comité exécutif. »

L'engagement des dirigeants dans la définition de la stratégie GRH

L'engagement et le rôle de *leadership* des décideurs dans les problématiques fondamentales associées aux politiques de la GRH constituent un autre constat important qui peut expliquer la réconciliation de l'économique et du social dans l'orientation stratégique de la GRH. Un exemple montre l'influence considérable que peut exercer un dirigeant dans la gestion des enjeux RH et ce, dès les premières étapes des opérations. Notre analyse montre que le premier et seul coordinateur du SAS et vice-président administratif d'INTERCOR, Eduardo Plata, a joué un rôle déterminant dans le processus d'intégration entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques en GRH constituant un modèle de gestion dont les ressources humaines sont envisagées comme des partenaires des affaires (Lawler, 2003). Ce dirigeant a réussi à susciter l'engagement et la participation active des employés aux diverses stratégies concernant les ouvertures professionnelles, les systèmes formels de formation, les systèmes de contrôle et de performance, les mécanismes de participation, la sécurité au travail, et les salaires et systèmes de compensation justes. Ces réalisations sont bien synthétisées par le principal coordinateur du SAS dans l'extrait suivant :

« On a créé un comité de sélection et ce comité étudiait les cas dans lesquels il ne trouvait pas de personnel qualifié pour un poste donné dans la région, et seulement en cas exceptionnel on procède à l'engagement de personnel non originaire de la Guajira. Au bout du compte les résultats de ces politiques et de ces mesures de contrôle ont mené *El Cerrejon* en 1987 à avoir une telle (je ne sais pas moi, disons 49 %) proportion de "*guajiros*". Ce comité SAS s'occupait de toutes les politiques qui étaient liées aux contrats de services et de biens. Alors ce sous-comité a créé le transfert d'achats à la Guajira. Il a dirigé le processus de transfert d'achats et de biens à la Guajira, non seulement pour les achats de l'opérateur, mais aussi pour les achats des sous-contractants de l'opération.

Ce sous-comité s'est aussi occupé des programmes de transfert de technologie. Le coût d'avoir du personnel étranger ici en Colombie était trop élevé. Alors les opérations

avaient besoin que ces étrangers partent le plus tôt possible vers leur pays. Bon, alors nous avons fait tout un département de formation chez l'opérateur, avec des unités de formation pour des tâches spécifiques. Il a été nécessaire de faire venir des opérateurs des États-Unis pour travailler et donner de la formation dans le domaine de l'entretien aux superviseurs. »

La participation des experts et consultants nationaux et internationaux aux phases initiales des opérations a fourni d'excellentes occasions d'apprentissage et a déterminé l'orientation stratégique de la GRH ainsi que la consolidation d'une culture organisationnelle fondée sur les valeurs solides mentionnées et reflétées dans :

- 1) les politiques salariales (les conditions salariales constituent les politiques les plus concurrentielles du pays et incluent des prêts d'habitation, des primes d'ancienneté, des bourses d'études, etc.) ;
- 2) les politiques de formation et de promotion (les promotions sont basées sur le principe voulant que l'employé soit rémunéré en fonction de ce qu'il sait et non pas en fonction de ce qu'il fait), et
- 3) le système de motivation et d'engagement (ce dernier met l'accent sur la création d'un climat organisationnel fondé sur des relations équivalentes ou égalitaires entre les différents échelons hiérarchiques).

LA PERTINENCE DE LA GESTION DES PP DANS LA RÉCONCILIATION DE L'ÉCONOMIQUE ET DU SOCIAL DANS LA GSRH : SYNTHÈSE ET LEÇONS THÉORIQUES

Par rapport aux approches normatives qui mettent l'accent sur l'identification de variables et l'application de typologies génériques provenant de la pensée stratégique, le caractère descriptif, instrumental et normatif de la PPP permet une compréhension plus nuancée de ce qui constitue la relation entre stratégie organisationnelle, pratiques et politiques GRH, et résultats organisationnels (Freeman, 1995). Dans son rôle descriptif, cette étude éclaire en particulier le débat concernant la façon d'identifier des groupes de PP effectivement engagés autour des problématiques organisationnelles. Nous avons constaté encore une fois l'importance d'identifier des problématiques organisationnelles situées dans des contextes précis de rapports de pouvoir, afin de déterminer l'engagement des PP et la configuration de leurs caractéristiques (pouvoir, légitimité et urgence). Le caractère descriptif de l'approche fournit des informations précises, non seulement sur l'identification des groupes des PP, mais aussi sur leurs intérêts, leur degré d'engagement, la signification de leurs interventions et la spécificité du contexte institutionnel dans lequel ils interviennent. Cette information se révèle essentielle durant la période de planification et de validation du plan stratégique organisationnel ainsi que dans la mise en œuvre des politiques et des pratiques de la GSRH.

En mettant l'accent sur l'analyse des enjeux de la GRH, le rôle instrumental ou relationnel de l'approche des PP fournit les outils nécessaires pour saisir les détails de la réalité organisationnelle lorsqu'il s'agit d'établir des liens entre les pratiques de gestion et l'accomplissement des objectifs organisationnels. Elle offre également la possibilité d'élaborer des explications plus réalistes des processus organisationnels, tout en favorisant l'établissement de connexions entre trajectoires et contextes spécifiques, permettant la compréhension des significations que les acteurs des différentes unités attribuent à leurs actions. Plus concrètement, dans le cas étudié, la gestion des PP, ou la prise en compte de son environnement sociopolitique (conditions menaçantes de l'environnement risquant la sécurité des personnes et de l'infrastructure, la recherche de non-discrimination, les conditions liées à la localisation géographique, la gestion des différences culturelles), a permis à l'organisation d'ajuster constamment les pratiques en GRH de nature « stratégique » (c.-à-d. ouvertures professionnelles, systèmes formels de formation, systèmes de contrôle, mécanismes de participation, sécurité au travail) en fonction des problématiques organisationnelles.

En ce qui concerne le caractère normatif, c'est-à-dire l'acceptation des PP en tant qu'acteurs organisationnels agissant en vertu d'intérêts légitimes et substantifs (Friedman, 1970 ; Carroll, 1989 ; Evan et Freeman, 1988), plusieurs éléments empiriques peuvent être utiles à retenir dans le but d'orienter la GRH de façon stratégique :

- 1) les caractéristiques statiques qui, selon la littérature, servent à classer les PP (pouvoir, légitimité et urgence) sont de type idéal ; dans la pratique, ce sont les problématiques créées par des PP et l'entreprise placées dans un contexte de rapport de pouvoir qui déterminent la dynamique entre la stratégie organisationnelle et les politiques et pratiques GRH ;
- 2) l'entreprise dans un environnement de grande turbulence est soumise à une évaluation permanente du succès global de l'entreprise, d'après des critères de rentabilité financière et d'efficacité sociétale, de la part des divers acteurs de la société, la reconnaissance de la légitimité de l'entreprise par le milieu social étant ici en jeu ;
- 3) les relations entre entreprise et PP s'inscrivent dans une succession de coopérations et de conflits, qui avec le temps provoque des changements dans le contexte, les actions de l'organisation et les actions des nouveaux ou anciens groupes de PP.

CONCLUSION

Cette étude a fourni un certain nombre d'apports. D'abord, nous relevons que la perspective des PP constitue un mécanisme pour explorer une des problématiques de la GRH dans le contexte latino-américain : l'intégration de l'orientation stratégique,

de l'ensemble des pratiques et politiques GRH et de la responsabilité sociale d'entreprise. Malgré les critiques qu'on lui adresse, la perspective des PP fournit des éléments épistémologiques (rôle descriptif), méthodologiques (rôle instrumental ou relationnel) et pratiques (rôle normatif et de conscience sociale) importants pour élucider la nature des pratiques en GRH qui ont un impact sur la stratégie organisationnelle ainsi que pour concilier la logique économique et sociale dans la GSRH. L'utilisation du terme « stratégie », qui cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la GRH, semble apporter la nuance la plus harmonieuse avec la PPP.

De plus, l'étude a démontré l'utilité d'articuler les principes de la théorie de la structuration avec l'approche de la gestion des PP. Cette combinaison a permis une opérationnalisation des relations entre stratégie organisationnelle, politiques et pratiques en GRH, et succès global de la firme. Cette combinaison a fourni également une force explicative plus solide par rapport à celle apportée par des approches purement fonctionnalistes. D'une part, nous avons pu saisir les détails de la réalité tout en intégrant les niveaux d'analyses micro et macro qui traversent les pratiques GRH. D'autre part, nous avons pu offrir des explications plus réalistes et nuancées de la GSRH tout en établissant des connexions entre trajectoires spécifiques dans le but de saisir les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques GRH. En intégrant les principes de la structuration et la PPP, nous avons pu étudier un partenariat latino-américain comme une organisation possédant de la valeur par elle-même et non pas comme une organisation qui doit refléter les valeurs et les pratiques des réalités des pays industrialisés (Alvarado, 1996 ; Calás, 1992). L'analyse structurationniste a exigé une exploration ethnographique de la GSRH évoluant dans des organisations historiquement et culturellement caractérisées par l'hybridisme, identifiable par la coexistence entre formes de gestion prémodernes, modernes et postmodernes (Calás, 1992, Calás et Arias, 1997). Par exemple, nous avons constaté que le partenariat étudié s'est situé dans le modèle 3 de Lawler (2003) où les ressources humaines sont envisagées comme partenaire des affaires. Les ressources humaines sont une composante à part entière du processus de planification stratégique et ses employés font partie intégrante des équipes de gestion, car ils sont des acteurs essentiels pour faire évoluer la culture de l'organisation afin de l'intégrer à la stratégie de l'entreprise. Cette réalité contraste considérablement dans le cas des entreprises brésiliennes faisant partie de la périphérie dont Wood (2004). Celles-ci se situent dans le modèle 1 (l'orientation de la GRH est fonctionnelle, son activité est centrée sur l'élaboration de politiques, de règles et de systèmes qui permettent l'attribution de devoirs et de récompenses équitablement, sans planification) ou le modèle 2 (la GRH constitue une fonction *staff* dédiée à la prestation de services et à la fonction de conseil) (Lawler, 2003).

Finalement, comme la recherche empirique est fondée sur les données d'un seul cas exploratoire et historique, la généralisation des conclusions de l'étude reste limitée. Le cas étudié est une expérience particulière chez les entreprises du secteur de

l'exploitation des ressources minérales insérées dans des contextes turbulents. Toutefois, pour le futur, il existe des possibilités d'élargir la portée des résultats par des études croisées entre les cas d'organisations opérant dans des contextes sociopolitiques turbulents. Deux nouvelles questions méritent désormais attention : (1) Comment l'interface entre organisation et milieu a-t-elle rendu possible le changement des pratiques de GRH des agences gouvernementales, dont celles associées au succès organisationnel ? (2) Comment les « rôles frontaliers » de l'organisation ont-ils contribué à établir des engagements de réciprocité soutenus entre l'organisation et les communautés environnantes ?

Pour les chercheurs qui veulent appliquer le modèle des intéressés dans la recherche en GSRH, il est important de considérer les engagements du caractère exploratoire du modèle des PP. Cela entraîne un travail de terrain exhaustif et une tâche d'analyse d'information très exigeante.

RÉFÉRENCES

- Alvarado, Felix (1996). "Concerning Postmodernity and Organizations in the Third World : Opening a Debate and Suggestions for a Research Agenda". *Organization Science*, Vol. 7 (6) : 667-681.
- Baird, L. et Meshoulam, I. (1988). "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Caías, Marta et Arias, M.E. (1997). "Compreendendo as organizações latino-americanas : transformação ou hibridização ?". In Motta, F. C. P. et Caldas, M. P. (Eds.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Sao Paulo : Atlas.
- Caías, Marta (1992). "An/Other Silent Voice ? Representing "Hispanic Woman" in Organizational Texts". In A. J. Mills and P. Tancred (eds.). *Gendering Organizational Analysis*. Sage Publications.
- Chadwick, C. et Cappelli, P. (1999). "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management". *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century*. Supplement 4, JAI Press Inc, 1-30
- Carson, Thomas. (1993). "Does the Stakeholder Theory constitute a new kind of Theory of Social Responsibility ?". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 3 (2) : 170-176.
- Carroll, Archie, B. (1989). "Management Ethics in the Workplace- An Investigation". *Management Quarterly*. Washington ; 30 (3) : 40-45.
- Clarkson, Max, B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*. Mississippi State ; Vol. 20 (1) : 92-118.
- Delery J. E., et Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 : 802-835.
- Evan, W. M. et Freeman, R. E., (1988). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism". In T. Beauchamp & N. Bowie (Eds), *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall.

- Evans, P. et Génadry, N. (1999). "A duality-based prospective for strategic human resources management". *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century*. Supplement 4, JAI Press, pp 367-397.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G., et Frink, D. (1999). "Human Resources Management : Some New Directions". *Journal of Management*, 25 (3) : 385-415.
- Frost, Frederick A. (1995). "The Use of Stakeholder Analysis to Understand Ethical and Moral Issues in the Primary Resource Sector". *Journal of Business Ethics*. 14 : 653-661.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*. Sept 13.
- Freeman, R. E. (1995). "Stakeholder Thinking : The State of the Art". In Nasi Juha (Ed). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR Publications, Helsinki.
- Freeman, R. E. (1999). "Divergent Stakeholder Theory". *Academy of Management Review*. 24 (2) : 233-236.
- Freeman, R. E., (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston, Pitnam.
- Gerhart, B. et Milkovich, G. T. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and firm performance". *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Giddens, A. (1984). *La constitution de la société*. PUF, Paris (traduit de l'anglais par M. Audet).
- Jiménez, A. (2002). *Stakeholders : Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*. Bogotá, Ediciones Uniandes, pp. 349.
- Jonker et Foster (2002). "Stakeholder Excellence ? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 187-195.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of environmental volatility on human resource planning and strategy, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Kamoche, K. (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of management studies*, 33, 213-233.
- Lawler III, Edward et Mohrman, Susan A. (2003). *Creating a Strategic Human resources Organization. An Assessment of trends and New Directions*. Stanford University press.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resources bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48 : 197-221.
- Mitchell, R., Agle, B. Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*. 22 (4) : 853-886.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. et Ghoshal, S. (1999). *The Strategy Process*. Prentice Hall.
- Paaauwe, J. et Boseli, P. (2003). "Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting". *Human resource management journal*. 13, 3 : 56 AB/FORM Global.

- Pettigrew, Andrew M. (1985). "Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics". In Johannes M. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Publishers.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press.
- Piotet, Françoise et Sainsaulieu, Renaud (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris. Presses de Sciences po. 377 pp.
- Tepstra, D. E., et Rozell, E. J. (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M. et Tinoco, T. (2004). "Producción académica en recursos Humanos en Brazil : 1991-2000". *ACADEMIA Revista Latinoamericana de administración del Consejo latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA*, n° 30, pp 5-33.
- Ulrich, D. (1999). "Integrating Practice and Theory : Towards a More Unified View of HR". *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century*. Supplement 4, JAI Press Inc, pp 53-74.
- Wright, P. et Sherman, W. S. (1999). "Failing find fit in strategic human resource management : theoretical and empirical problems". *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century*. Supplement 4, JAI Press Inc, pp 53-74.
- Wright, P. M. et McManan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Wright, P. M. et Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- Wright, P. M., McManan, G. C. et McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage : A resource-based view perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Wright, P. M., Smart, D. L., et McManan, G. C. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Welbourne, T. M., et Andrews, A. O. (1996). "Predicting the performance of initial public offerings : Should human resource management be in the equation". *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., et Lepak, D. P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Welborne, T. M., et Wright, P. M. (1997). "Which resources matter in initial public offering firms ?" *A longitudinal comparison of five resources' contributions to firm performance*. Working paper, ILR, Cornell University.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

ANNEXES

Tableau 1. Modèle d'analyse des relations des PP et des incertitudes organisationnelles
Inspiré de Giddens (1984), Mitchell *et al.* (1997) et Jonker et Foster (2002).

Composantes de la relation					
Caractéristiques influençant les résultats de la relation		Intérêts et degré d'implication Quels sont les enjeux clés de la relation ?	PP Qui sont les PP impliqués ?	Contexte et signification d'intervention À quel moment les PP interviennent-ils et dans quelles circonstances ?	Stratégies de relation Quelles formes prennent les relations entre l'organisation et les PP ?
	Rapports de pouvoir	La nature des demandes a des implications sur le type de pouvoir utilisé ?	Quel est le type de pouvoir utilisé par les PP pour obtenir le résultat ?	La circonstance de l'intervention résulte-t-elle de l'exercice d'un type de pouvoir en particulier ?	Quels effets ont les relations sur la forme du pouvoir ? Le pouvoir est-il exercé de façon directe ou indirecte ?
	Nature des exigences	Pourquoi les intérêts justifient-ils l'investissement de temps et d'effort ?	Quelles caractéristiques et valeurs des PP déterminent les enjeux critiques ?	Les circonstances d'intervention sont-elles importantes pour les activités des PP ? Sont-elles centrales pour le processus de décision ?	Quel degré d'importance chaque partie prenante accorde-t-elle aux relations ?
	Rationalité verbale	Comment l'intérêt est-il exprimé ? (collectif ou personnel)	Quelles sont les perspectives épistémologiques et ontologiques des PP et comment influencent-elles la façon d'envisager les enjeux ?	Les circonstances d'intervention affectent-elles la possibilité de développer une rationalité tolérante ou restreinte ?	La forme que prennent les relations encourage ou décourage-t-elle le dialogue plutôt que des demandes individuelles ?
	Rationalité pratique	Quelles sont les raisons sous-jacentes aux actions des PP ? (contraintes structurelles)	Quelles conséquences non intentionnelles se dérivent de l'action des PP impliqués ? (reproduction des formes institutionnelles)	Quel est le degré de compréhension que possèdent les PP au sujet des aspects contradictoires des systèmes dont ils font partie ? (contradiction et conflit)	Quels sont les comportements par lesquels les PP font usage des structures organisationnelles ? (propriétés structurelles)

Tableau 2. Les catégories d'incertitudes du partenariat permettant l'identification des PP

Type d'incertitudes	PP impliquées	Exemples
1. Les incertitudes liées au partenariat lui-même		
Conflits des rapports de force entre partenaires dus à inégalité dans l'acquisition d'information stratégique	Managers de partenariat Consultants en gestion Firmes matrices respectives	Création du groupe GACE en 1982 Accord sur la gestion indépendante de la stratégie commerciale (1985)
Conflit entre le partenariat et les organismes gouvernementaux	Managers de partenariat. Agences d'État (<i>Dian, Incomex, Seguro Social</i>) Ministères de l'Environnement et des Communications)	"Proyecto de Desaduanamiento Global para la Industria y el Comercio Organizado" (1991) Donations à la Police nationale de ressources informatiques
Conflit entre partenaires dus à la faible performance économique	Managers de partenariat Consultants externes Actionnaires (<i>Ecopetrol, Exxon</i>) Eximbank	Capitalisation de <i>Carbocol</i> et refinancement de sa dette avec l' <i>Eximbank</i> (US400 milliards) (1993) Plan "Vallejo" 1989
Relations de coopération/conflit entre le partenariat et l'État.	Ministère des Mines <i>Ecopetrol</i> Partenaires Multinationales (<i>Glencor, Amcoal, RTZ, Drummond</i>). Consultants externes	Négociations qui ont abouti à la prolongation du contrat d'association et accès à l'infrastructure par des nouvelles multinationales concurrentes en 1998)
Conflits entre <i>Carbocol</i> et son principal actionnaire <i>Ecopetrol</i>	<i>Ecopetrol</i> Ministère de Mines.	Restructuration du Conseil d'administration d' <i>Ecopetrol</i> par le ministre Mejia en 1989
2. Les incertitudes associées aux PP publiques		
Conservation de l'environnement et protection et sécurité de la santé publique	Médias Ministère de la Santé Ministère de l'Environnement Communautés locales <i>Fondation Yarama</i> Partenaires	Études environnementales depuis le projet a démarré Protestations des 150 Wayúus contre les conséquences de la contamination provoquées par l'opération en 1992. Licence environnementale du ministère autorisant l'exploitation du charbon (1995)
Développement des relations d'équité avec les communautés locales	Communautés locales (population locale, propriétaires, autochtones) Gouvernement local ou central Partenaires - Médias	Déplacement de la communauté de <i>media luna norte</i> en octobre 1987 Investissement de \$666 dans l'aqueduc 91 Protestations des communautés contre le péage privé demandé par l'association en 1993
Terrorisme et attaques de la guérilla	Médias - Guérilla Grand public - Partenaires	Protestations des employés et de la communauté opposés aux attentats de la guérilla contre l'infrastructure en 1997.
3. Les incertitudes associées aux employés		
Qualification et formation des fonctionnaires	Vice-président Intercor S.A.S	Accord <i>Intercor-Icetex</i> pour l'administration de bourses de formation en grandes mines
Négociations concernant les politiques d'emploi, la non discrimination, les bénéfices sociaux, les salaires et le système de compensation	Vice-président Intercor Syndicat Employés S.A.S Ministère du Travail	Grève de 20 jours en avril 1990. Services d'éducation à la mine (<i>Albania</i>) Définition des politiques d'embauche du personnel étranger et de la région avec le ministère du Travail en 1982
4. Les incertitudes liées aux clients		
Conflits entre partenaires dus à la division du marché	Sous-comité commercial	Division du marché en 1987
Conflits entre partenaires dus aux problèmes de qualité de la production, du transport et de l'embarquement du produit	Sous-comité exécutif GACE Sous-comité commercial	Déploiement du programme de qualité : système des besoins des clients
5. Les incertitudes associées aux fournisseurs		
Problèmes de contrôle de la qualité des produits et des services	<i>Intercor</i> (Opérateur) Fournisseurs nationaux et étrangers	Appel d'offres pour le contractant principal et choix de <i>Morrison Knudsen International</i> (décembre 1980)

LES RESSOURCES HUMAINES EN COLOMBIE : UNE VISION DEPUIS L'AUTRE CÔTÉ ?

Elvira SALGADO

Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Colombie

INTRODUCTION

Dans cet essai, j'aborde ce qui me semble être l'un des nombreux problèmes à affronter pour un chercheur au sein d'une société à la périphérie du travail académique : je me réfère ici à la définition du champ d'action – étude et travail – d'un universitaire spécialisé en ressources humaines en Colombie, un pays fragmenté où cohabitent, d'un côté, un groupe réduit de privilégiés détenant à la fois pouvoir, richesse, accès au savoir et aux nouvelles technologies, et de l'autre, une immense majorité qui vit plongée dans la pauvreté.

La Colombie souffre de problèmes structurels complexes tels l'insuffisance de communauté universitaire, une recherche balbutiante (les chercheurs ne représentent que 0,34 % de la population active contre 1,41 % au Brésil et 1,27 % au Chili selon les chiffres du Réseau ibéro-américain de sciences et technologies publiés en 2004), la faible reconnaissance de la recherche par rapport à l'enseignement et l'insuffisance de programmes doctoraux et de ressources pour la recherche. Bien qu'il faille affronter ces carences, face au problème évoqué ici, nous pouvons et surtout nous devons mettre en œuvre une réponse personnelle et pas seulement institutionnelle. Face à des obstacles tels notre mauvaise connaissance de la réalité qui nous entoure et le manque d'éléments théoriques et/ou méthodologiques dont on dispose pour étudier cette réalité, la décision que l'on prend ou pas pour affronter à bras-le-corps ce problème ne relève en définitive pas du champ technique.

Pour mener à bien cet exercice, je présenterai dans une première partie les dilemmes auxquels je pense faire face en tant que professionnelle du comportement organisationnel et des ressources humaines. Face à ces dilemmes et pour justifier mon approche dans le cas spécifique de la Colombie, j'en présenterai ensuite les particularités. Puis, dans une seconde partie, je m'attacherai à spécifier ce problème et enfin présenterai mes conclusions.

QUELLES SONT NOS INTERROGATIONS FONDAMENTALES ?

Face à la question du champ d'étude des ressources humaines, dès sa fondation, deux interrogations se sont toujours opposées. Tout d'abord, il s'agit de savoir s'il faut favoriser la classe supérieure à l'encontre de la classe des travailleurs. Dès les débuts du comportement organisationnel, Mayo et ses collègues ont été durement attaqués parce que Roethlisberger (1977) présente dans sa merveilleuse autobiographie « professionnelle » comme une des trois catégories de critique à ses thèses : « Nous étions idéologiquement orientés ou biaisés » car elles favorisaient supposément la classe dirigeante, minoraient l'importance de la lutte des classes, s'attaquaient à la bureaucratie et n'étaient pas dures dans le traitement des aspects comme le pouvoir et le conflit (p. 305). Aujourd'hui¹, il y a de nombreuses recherches en comportement organisationnel qui s'intéressent au côté sombre de la vie organisationnelle pour les travailleurs, même s'il n'y a pas de prise de position idéologique. Exemples intéressants mais non les seuls de ce type de travaux sont ceux relatifs aux survivants des coupes de personnels, les « *downsizing* », (Bies et Tripp, 1995 ; Folger et Bies, 1989 ; Folger et Cropanzano, 1998 ; Greenberg, 1990) à la justice organisationnelle et à la discrimination raciale au sein des entreprises (Brief, 1998).

Ce débat est très lié à la seconde interrogation : comment aborder les résultats de l'entreprise ? Ceux-ci doivent-ils être abordés sous l'angle de la productivité, de la rentabilité, du résultat ou sous l'angle du bien-être du travailleur, de la qualité de vie et des perspectives d'évolution des personnels² ? Bien qu'aujourd'hui la réponse soit évidente, à savoir que les entreprises doivent prendre en compte à la fois ces deux types d'objectifs³ ainsi que les préoccupations des actionnaires, dans l'enseignement et dans la pratique, nous les dissociions souvent.

Cet essai est axé sur un point qui dépasse largement la fonction de base d'un universitaire des ressources humaines dans un autre pays quelconque : la fragmentation spécifique à un pays où la lutte de classes, la guerre et le conflit social sont au cœur du quotidien : cela suscite une prise de position de la part des universitaires et chercheurs qui veulent être socialement responsables. Dans le domaine de l'entreprise et de l'emploi, les données suivantes servent à expliquer la nécessité de travailler sur la thématique proposée :

¹ Bien sûr, la discussion au niveau du management est évidente avec les auteurs marxistes et néomarxistes comme, par exemple, Braverman, Edwards et Clegg.

² Préoccupation qui ironiquement survient également dans le domaine de Mayo et ses collègues.

³ Dans tous les livres de références, p. ex. *Fundamentos de gerencia*, *Principios de administración*, *Teoría organizacional* y *Comportamiento organizacional*.

- En Colombie, le taux d'activité⁴ est de 52,5 % de la population active, 31,6 % sont en situation de sous-emploi et 12,5 % au chômage (DANE, 2004).
- En Colombie, « l'informalité »⁵ représente entre 30 % (Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt, 2003)⁶ et 39 % du PNB (Schneider, 2002)⁷.
- Les très petites, petites et moyennes entreprises, les TPE et PME⁸, représentent 37.7 % de la production industrielle et entre 56 et 70 % des ventes de services et du commerce. On estime que ces entreprises génèrent 48 % des emplois dans le secteur industriel et environ 75 % du secteur tertiaire (ANIF, 2004). Les PME génèrent à elles seules 67 % des emplois et 39 % du PIB (Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt, 2003).
- Moins de 2 % des entreprises colombiennes emploient plus de cinquante personnes (Confecámaras, 2003), et selon les données par poste occupé, on peut déduire que seulement la moitié des employés travaillent dans des entreprises privées non unipersonnelles (DANE, 2004).
- Le salaire minimum légal équivaut en Colombie à 145 USD (385 000 COP) ; tout de même, un PDG gagne approximativement 100 fois cette somme et, dans certains cas, des PDG peuvent gagner jusqu'à 200 fois le salaire minimum et même plus.
- Ce déséquilibre des salaires peut également être abordé sous un autre angle : seulement 1 % de la population paye des impôts sur le revenu (*El País*) et 70 % de

⁴ Nombre de personnes travaillant, qu'elles soient sous-employées ou non, divisé par le nombre de personnes en âge de travailler (PAT).

⁵ La définition d'informalité continue à être débattue (Schneider, 2002). « *The informal economy has as many facets and meanings as names. It is also known as "grey and black", "underground", "illegal", "unrecorded", etc. [...] And although it has different implications and effects in different countries, it always shows existing or future problems on the public – private interface of the economy – overregulation, lack of adequate control, lack of acceptance of formal rules, emerging new forms of business and social relations, etc.* » (Center for the Study of Democracy, 2004).

Lippert et Walker (1997) conjuguent quatre aspects : d'un côté, des entrées non enregistrées qui sont souvent la conséquence de transactions monétaires légales (par ex., entrées personnelles obtenues par activités légales qui ne sont pas enregistrées pour éluder des impôts) ou illégales (par ex., traite des Blanches, trafic de drogue et d'armes interdites, contrebande, commerce de biens dérobés, etc.) ; de l'autre côté, des entrées non enregistrées qui peuvent avoir à l'origine des transactions non monétaires (troc) légales ou illégales. D'autres définitions existent sur la base de l'endroit d'opération : la maison, la rue, itinérants, et à mi-chemin entre ces catégories ; il en existe de même qui font allusion à l'absence d'enregistrement ou inscription selon les lois de chaque pays (The World Bank Group, 2004).

⁶ Ces auteurs utilisent des données moyennes de 1990 à 1999.

⁷ Cet auteur reprend les données de 1999-2000 du *World Bank data 2002* ainsi que ses propres calculs.

⁸ Les entreprises peuvent être classées en groupes (grandes, moyennes, petites et micro) selon la valeur de leurs actifs ou bien le nombre de leurs employés. En Colombie, presque toutes les sources définissent ces groupes selon les critères suivants : micro quand elles comptent moins de 10 employés ; petite, entre 11 et 49 ; moyenne, entre 50 et 199 ; et grande, plus de 200 (ANIF, 2004).

ces personnes sont employées ou prêtent leurs services professionnels ou techniques (Acosta Medina, 2003).

Ces chiffres réaffirment les affirmations précédentes : l'existence d'une distribution inégale à l'égard des entreprises dont un petit nombre – les grandes – gère d'importantes ressources pendant que tout le reste (les TPME) – en quantité non négligeable – pourvoit ce pays de 67 % des emplois (Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt, 2003) ; autour de tout cela, coexiste un million de micro-entreprises qui vivent dans l'informalité (DANE, 2004).

Quelle est la place de la gestion des ressources humaines face à cette réalité bariolée de mon pays ? Dans la section suivante, je propose un cadre simple pour faire l'analyse de cette réalité dont on n'a que des indices, étant donné qu'il n'existe point de recherche à ce propos-là.

À QUOI LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COLOMBIE FAIT-ELLE RÉFÉRENCE ?

Lawler II (2001) propose un schéma simple pour appréhender l'avancement de la fonction de gérance des ressources humaines dans les organisations. Il établit ainsi quatre modèles dans l'évolution de cette fonction :

- 1) Modèle un ou *modèle administratif* dont l'objectif premier est de permettre aux différentes instances de l'organisation de se concentrer sur les affaires en excluant de leurs fonctions celle des ressources humaines. L'orientation de la gestion des ressources humaines est fonctionnelle ; elle se fonde sur l'administration du personnel et son activité est centrée sur l'élaboration de politiques, règles et systèmes qui permettent l'attribution de devoirs et récompenses de manière équitable, sans qu'il y ait de la planification.
- 2) Modèle deux ou *modèle de gestion des ressources humaines* selon lequel il existe une fonction *staff* dédiée à la prestation de services et à la fonction de conseiller. Elle offre des services au reste de l'organisation orientée vers les affaires, afin qu'ils puissent se traduire en résultats tangibles et mesurables. Les processus de planification reçoivent de l'« input » de la division de ressources humaines et celle-ci commence à s'occuper du concept de changement.
- 3) Modèle trois ou *domaine des ressources humaines envisagé comme un partenaire des affaires, ou faisant partie des domaines fonctionnels*. Les ressources humaines sont un composant à part entière du processus de planification stratégique et ses employés font partie intégrante des équipes de gestion, car ils sont des agents importants dans le processus de faire évoluer la culture de l'organisation afin de l'intégrer à la stratégie et la vision de l'entreprise, l'organisant de façon flexible autour des programmes et projets clés.

- 4) Modèle quatre ou *ressources humaines comme partenaire stratégique*. À la différence du précédent modèle, le directeur des ressources humaines est au même rang que les autres directeurs et, à ce titre, il rend compte directement à l'instance dirigeante de l'organisation. Il n'y a aucune différence hiérarchique, ni salariale, entre les ressources humaines et les autres domaines de l'entreprise. Son rôle est fondamentalement stratégique pour la prestation de services administratifs mais la véritable tâche de ressources humaines est d'appuyer le développement de l'organisation par l'intermédiaire des gens et de gérer le changement. On a recours à : la sous-traitance (*outsourcing*) ou la gestion de puissants systèmes d'information sous la forme d'intranet.

Désormais, pour la mise en œuvre et/ou le développement de la gestion des ressources humaines, il faut prendre en compte les deux dimensions proposées par Baird et Meshoulam, 1988 : tout d'abord, le modèle des ressources humaines a besoin de s'accorder à l'état de développement de l'entreprise ou de l'organisation ; et, deuxièmement, le modèle des ressources humaines doit être cohérent en tant que système. Les auteurs suggèrent que les activités des ressources humaines évoluent de manière séquentielle en réponse à la complexité grandissante de l'entreprise. Ces développements se basent sur les fondements acquis au cours des étapes antérieures. Ainsi, par exemple, une entreprise ne peut pas mettre en œuvre des évaluations de rendement par poste si auparavant il n'y a pas eu une analyse du poste, comme cela a été le cas dans certaines entreprises colombiennes. Un tel bond peut entraîner des inconsistances telles que faire des évaluations d'attitudes et non de comportements, ce qui saurait affecter les résultats. De même, ils suggèrent que si la gestion de ressources humaines saute des étapes alors elle ne saurait être effective.

Lawler III (2001) affirme, qu'à présent, la majorité des entreprises dans le monde fonctionnent sous les modèles un et deux, et qu'une part importante des organisations qui constituent les 1 000 de *Fortune*, les plus grandes entreprises américaines, n'ont pas encore atteint le modèle quatre. Cette dernière affirmation se fonde sur une paire d'indicateurs qu'il considère comme pouvant avoir une *face validity* : premièrement, dans cinquante pour cent de ces entreprises, le vice-président des ressources humaines ne rend pas de compte au CEO (*Chief Executive Officer*), le PDG, et par conséquent n'a pas la même importance que le directeur des opérations ou le directeur financier. Cinquante pour cent des 1 000 n'atteindraient même pas le troisième niveau. Le second indicateur se réfère au fait qu'il n'existe aucune entreprise de ce classement qui ait un CEO qui soit issu des ressources humaines et Lawler III (2001) ne connaît qu'un seul cas où un membre du comité de direction soit un vice-président des ressources humaines. En dehors de ces appréciations, il y a des études moins récentes (Csoka, 1995, cité par Kaufman, 1999) qui permettent de conclure qu'aux États-Unis, en ce qui concerne les 500 premières au classement de

Fortune, il y aurait déjà des entreprises avec des approches plus proches des niveaux trois et quatre.

Les observations antérieures proposent une série de pistes pour étudier notre réalité, mais actuellement nous sommes loin de pouvoir la caractériser. Cárdenas (1994), sur la base d'une longue expérience de consultant auprès d'entreprises dans ce domaine, affirme :

« En Colombie, la gestion des ressources humaines a évolué principalement dans le milieu de la grande entreprise privée, tant les PME que les entités publiques souffrant d'importantes limites matérielles et culturelles pour sa mise en œuvre... » (3).

Il signale également que le modèle des relations industrielles a évolué dans les entreprises pionnières des deux secteurs laissant ainsi la place à un *staff* de ressources humaines qui s'intéresse à la participation du travailleur, à la qualité et à la gestion de la culture d'entreprise. Il s'agirait ainsi du passage du modèle un au deux.

Alors qu'ici nous sommes, tout comme aux États-Unis, devant une question empirique ouverte, il y a différentes données récentes qui nous permettent d'identifier non seulement une situation où il y a des grandes entreprises qui prétendent être modernes en ce qui concerne ses pratiques, attentes et aspirations, mais aussi un grand écart entre le discours et la réalité organisationnelle.

Selon des études de deux cabinets de consultants relatives aux salaires dans les grandes entreprises colombiennes, ceux dévolus au secteur des ressources humaines ne dépassent pas ceux des autres fonctions, et, dans la majorité des secteurs, ils ne les atteignent même pas (Dinero, 2004a). Une autre étude, montre que les gérants les mieux payés sont ceux en charge des directions financières (*El Tiempo*, 2004a).

Dans une étude réalisée par PriceWaterhouseCoopers (2002) qui analyse les données obtenues de 47 pays et au cours de laquelle 28 grandes entreprises colombiennes ont été interrogées, il apparaît que seulement la moitié de ces entreprises ont un document présentant leur stratégie en matière de ressources humaines et que celle-ci s'intègre à leur plan global de développement, c'est-à-dire, un niveau trois, ce qui est en corrélation avec la *bottom line*. Néanmoins, il ne faut pas être trop optimiste puisque dans les résultats concernant la Colombie, les consultants concluent qu'en matière de ressources humaines « [...] il reste fort à faire pour s'approcher des meilleures pratiques mondiales », tel que convaincre les dirigeants qu'il faut rendre effectives les politiques et processus élaborés par la DRH, intégrer le langage de l'entreprise, mettre en relation ses outils d'évaluation avec la productivité et la croissance de l'entreprise ainsi que s'approprier les nouvelles technologies afin de libérer le temps actuellement dévolu aux tâches administratives (De Castro, 2003). D'autres études de consultants qui n'ont pas encore été publiées arrivent à des conclusions similaires.

Aussi, faute de preuves qui permettent d'affirmer le contraire, on peut avancer que dans le domaine des ressources humaines, la majorité des entreprises colombiennes est actuellement dans la phase de transition de l'étape 1 à la 2. Il faut cependant espérer que l'ouverture croissante de l'économie oblige à une plus grande prise de conscience du besoin d'évolution des structures vers une étape supérieure, selon le niveau de développement de l'entreprise, ou à un ajustement externe. Bien que dans les publications spécialisées colombiennes référence soit faite aux différents concepts contemporains, il n'est pas raisonnable de supposer qu'il y ait des entreprises qui appliquent le modèle quatre et celles qui mettent en œuvre le modèle trois sont quelques pionnières et, bien sûr, les filiales des multinationales nord-américaines.

Tableau 1 : Résumé des hypothèses de l'auteur autour de la situation colombienne.

Étapes de l'évolution des ressources humaines, selon Lawler III (2001)	Situation en Colombie selon les hypothèses de l'auteur
Les fonctions de ressources humaines n'existent pas.	Très petites entreprises (Micro-entreprises).
Il n'existe pas de fonction de ressources humaines de façon indépendante et ses fonctions administratives sont du recours d'autres instances (propriétaires, gérants, comptables)	Petites entreprises. Entreprises moyennes.
Modèle administratif : dont l'objectif premier est de permettre aux différentes instances de l'organisation de se concentrer sur les affaires en excluant de leurs fonctions celle des ressources humaines, sans qu'il y ait de la planification	Entreprises moyennes. Entreprises et organisations de l'État.
Modèle de gestion des ressources humaines : offre des services au reste de l'organisation orientés vers les affaires, afin qu'ils puissent se traduire en résultats tangibles et mesurables. Les processus de planification reçoivent de l'« input » de la division de ressources humaines.	Grandes entreprises. Entreprises multinationales.
Ressources humaines envisagées comme un partenaire des affaires : Les ressources humaines sont un composant à part entière du processus de planification stratégique et ses employés font partie intégrante des équipes de gestion.	Quelques grandes entreprises et des multinationales.
Ressources humaines comme partenaire stratégique : le directeur des ressources humaines est au même rang des autres directeurs. Son rôle est fondamentalement stratégique pour la prestation de services administratifs mais la véritable tâche de ressources humaines est d'appuyer le développement de l'organisation par l'intermédiaire des gens et de gérer le changement.	Il n'y a aucune évidence de l'existence d'entreprises dans cette étape.

Cette réalité et sa compréhension ont des répercussions importantes sur les décisions qui se prennent en matière de formation universitaire et post-universitaire des professionnels. Je citerai par exemple l'annulation du programme de formation supérieure en ressources humaines au bout de 16 années par l'Universidad de los Andes⁹ sur la base d'une étude de marché réalisée par deux professeurs, selon laquelle les entreprises voulaient des partenaires stratégiques et non plus des personnels dans la fonction de *staff*.

⁹ Université privée dont l'École de commerce est la plus prestigieuse de Colombie et la seule accréditée internationalement (Equis).

Quelles sont les origines de ce discours ? Ce discours est alimenté par des universités, des consultants, des livres à la mode et des séminaires de management. Avec l'ouverture économique initiée en 1989, de grands cabinets de consultants ont fait leur arrivée dans le pays¹⁰, dans un marché antérieurement dominé par deux des grandes firmes comptables, quelques universités et quelques fournisseurs individuels. De même, quelques universités étrangères et compagnies internationales qui organisent de grands séminaires avec des intervenants étrangers sont arrivées sur ce marché. Néanmoins, ce foisonnement d'activités prend place dans un contexte académique extrêmement pauvre : à ce jour, aucun universitaire n'a soutenu de doctorat dans le domaine des ressources humaines en Colombie et seulement quelques-uns ont une formation post-universitaire dans des thématiques connexes (comportement organisationnel, relations industrielles, personnel, psychologie industrielle et organisationnelle)¹¹. Dans cette branche, les consultants avec des formations peu appropriées pullulent et les théories implicites tout comme les thèses aux fondements scientifiques légers se vendent très bien.

Ainsi, l'argument « l'ignorance tue » relatif à l'usage sans formation préalable des technologies avancées trouverait ici une très bonne illustration. Et, de même que les pesticides sont extrêmement nocifs s'ils s'utilisent dans des proportions inadaptées par des personnes incapables de lire leur mode d'emploi, l'usage inapproprié des techniques et outils offerts par l'étude des ressources humaines peut occasionner d'épouvantables pertes et frustrations pour les organisations.

À titre d'exemple de ces effets nocifs : le gouvernement colombien a mis en place, par voie législative, l'évaluation de rendement pour fonctionnaires en 1999. La mise en œuvre de cette loi ne s'est nullement basée sur la recherche dans ce domaine, ni dans un processus interne aux organisations impliquées qui permettrait de comprendre et d'exploiter ce processus comme l'a constaté l'auteur en 2004¹², et ce en dépit de l'intervention de professionnels, consultants et experts. Les résultats de cette expérience n'ont pas permis d'atteindre les objectifs initialement fixés et l'on pourrait spéculer sur l'importance des ressources investies sachant qu'environ

¹⁰ Booz Allen Hamilton, en 1992, McKinsey *et al.*, en 1994. Boston Consulting, IBM Consulting Services et Bain & Company ont pris pied grâce à leurs filiales dans d'autres pays. PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte et Ernst & Young participent également. De même, deux bureaux de consultants colombiens ont été créés au cours de cette décennie sur le modèle nord-américain mais qui s'intéressent également au marché des moyennes entreprises et pas seulement des grandes (Dinero, 2004b).

¹¹ En Colombie il y a seulement 2 400 titulaires d'un doctorat (Tovar, 2004) et seulement 1,66 % des universitaires ont le grade de docteur (Conpes, 2002).

¹² L'auteur a mené, avec un autre professeur de l'Universidad de los Andes, pendant une année, une consultation académique gratuite pour la DAFP, organisme responsable de la définition des politiques à l'égard des fonctionnaires. Notre rôle était de réviser la littérature récente avec le *staff* en charge. À ce moment-là, nous avons constaté – avec horreur – que le gouvernement de l'époque voulait imposer l'usage du « *Balanced Scorecard* » à la fonction publique, idée qui ne semble pas être accomplie pour l'instant...

800 000 personnes au niveau national doivent s'y soumettre. À ce sujet, une étude a été réalisée par l'entité étatique en charge de réglementer et réguler cette pratique et qui s'appuie sur les résultats obtenus dans l'évaluation de la période 2002-2003 ; dans cette étude, le Département administratif de la Fonction publique – DAFP – affirme que « la capacité de discrimination est très faible, sans que l'on ait déterminé si la cause est l'instrument en soi ou l'attitude des évaluateurs qui ne s'engagent pas à évaluer de manière satisfaisante ou tout simplement adéquate » (DAFP, 2003).

QUELLES DÉCISIONS FAUT-IL PRENDRE ?

Vous trouverez ci-après les décisions que l'on devrait prendre en considération comme universitaire en général :

Assumer notre rôle d'universitaires pour définir notre population cible, c.-à-d., choisir parmi les entreprises (G-M-P) pour défendre les intérêts de l'entreprise vis-à-vis des travailleurs ou vice-versa. Travailler pour un but donné appartient au ressort individuel, mais on ne peut pas être ingénu à l'égard des intérêts que l'on finit par défendre.

Adapter notre enseignement au groupe ciblé. Il est évident qu'il serait plus aisé de travailler avec les grandes entreprises, celles-ci disposant d'employés qualifiés susceptibles de recevoir un enseignement similaire à celui dicté dans des pays développés. Nombre de techniques et outils peuvent être facilement transmis sans grands changements. À mon sens, c'est un défi tout autre que de travailler avec des entreprises de taille moindre, où le niveau de qualification est inférieur. Ici, il faut adapter les techniques et outils modernes prévus initialement pour un autre type de public. Bien qu'il s'applique à un autre domaine, l'exemple de Vélez (2002) me semble très instructif : il montre différentes alternatives pour calculer le coût du patrimoine dans des économies émergentes « considérant que les méthodes usuelles et bien connues comme le *Capital Asset Pricing Model* – CAPM – ne sont pas valables dans le cas des entreprises non cotées en bourse (la majorité d'entre elles des PME)¹³ ».

Il serait ainsi plus précis de délimiter des groupes selon les différents types d'organisations et leur niveau de développement. Au moins une université nord-américaine, l'université du Michigan (Brockbank, Ulrich et Beatty, 1999), a adapté formellement ses cours de formation continue au regard des besoins de professionnels de niveaux très hétérogènes et issus d'entreprises ayant atteint différentes étapes de développement.

¹³ En Colombie, sur un total de 113 entreprises cotées en bourse, 19 ont une forte « boursatilité » (*Bolsa de Valores*, 2004).

Promouvoir le développement d'une plus grande prise de conscience de la fonction sociale de la gestion des ressources humaines. Il s'agit ici de prendre en compte notre responsabilité citoyenne vis-à-vis de nos prochains :

- le droit à un traitement digne et juste¹⁴,
- le droit à un travail qui permette l'épanouissement personnel,
- le droit à la formation¹⁵,
- le droit à la sécurité sociale.

Ainsi, l'université doit poser les problèmes, s'interroger sur des faits, inciter à la réflexion. Il y a des thèmes clés qu'il serait intéressant d'étudier : la réforme du droit du travail par exemple. Le droit du travail a en effet été modifié en profondeur au cours des dernières années rendant notamment l'embauche et les licenciements plus flexibles¹⁶ afin de lutter contre le chômage. Deux ans après cette réforme, les résultats sont mitigés. Ses effets positifs sur les créations d'emploi ne sont aussi pas évidents : les différentes enquêtes ou études arrivent à des conclusions différentes (El Tiempo, 2004b, 2004c) ; de plus, plusieurs bureaux de consultants en ressources humaines affirment que la perception des personnes interrogées concernant certaines conséquences de la réforme (types de contrats, recours accru à l'*outsourcing*, plus grande précarité) est globalement négative.

Résoudre en tant que chercheur le dilemme entre faire de la recherche de pointe (et être publié dans des revues internationales) ou faire de la recherche aux objectifs plus modestes mais répondant aux besoins du pays : celle de réplique, celle qui nous permet de comprendre comment nous sommes, quelle est notre réalité.

Dans cette optique de formation de personnes susceptibles d'améliorer la gestion des ressources humaines en Colombie, je propose les objectifs suivants :

¹⁴ Dans un travail avec une explication différente et très intéressante du problème de l'informalité, Maloney (2003) propose un axe de réflexion :

« Finally, I do not mean to suggest that the sector is not poor. However, the poverty is a function of low levels of human capital and whether the worker is formal or informal is largely incidental. A worker with few skills that would be rewarded in the formal sector may prefer to be independent : S/he may prefer being the master of a lowly repair shop to endlessly repeating assembly tasks in a formal maquila. Neither job will lead to an exit from poverty, but the informal option may actually offer a measure of dignity and autonomy that the formal job does not. » (p. 15).

¹⁵ Aux nombreuses raisons qui justifient son importance, j'en ajouterai une : c'est seulement grâce à l'investissement dans le capital humain que l'on peut atteindre de forts taux de productivité dans le secteur formel, laissant ainsi de côté une des causes favorisant l'existence d'un secteur informel (Maloney, 2003).

¹⁶ En Colombie, selon les indices de la Banque mondiale (2005), il est difficile d'embaucher (indice de 72 contre 44,4 dans d'autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes, et 26,2 pour les pays de l'OCDE) mais il est aisé de renvoyer un travailleur (20, contre 26,8 dans les pays de l'OCDE et 34,3 dans les autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes).

Former des professionnels par secteurs *staff* de ressources humaines, avec des connaissances approfondies dans leurs usages et fonctions. De plus, l'enseignement doit être critique et inclure les progrès apparaissant dans les publications spécialisées. On ne va pas, bien sûr, former des associés, ni des partenaires stratégiques, mais il est indispensable que ces professionnels acquièrent des compétences minimales en matière de terminologie et techniques basiques propres au monde des affaires, ainsi que des capacités de gestion aussi minimales.

Considérant qu'il faille tourner ces professionnels vers le futur, il est souhaitable que les DRH comprennent l'évolution qui se déroule au niveau international et qu'ils prennent conscience du probable devenir de leur carrière professionnelle. Néanmoins, la pratique au sein d'une entreprise particulière doit s'adapter au niveau de développement de l'entreprise et doit être cohérente en elle-même, et ne doit pas être juste une réponse aux besoins de l'individu ni aux modes ni aux besoins des gérants.

Losey (1999) affirme, en tant qu'important dirigeant syndical, que la plus grande complexité de la profession induite par des changements de l'entourage, qu'il soit interne ou externe, n'implique pas forcément plus de professionnels dans un domaine donné, mais plutôt plus de compétences. Selon lui, les composantes de cette plus grande professionnalisation sont évidentes : intelligence, enseignement académique, expérience – pas uniquement individuelle mais également collective –, conscience de l'importance de l'éthique et un intérêt positif dans son domaine professionnel. Ce dernier point implique l'importance pour un professionnel colombien de bien connaître notre réalité et l'histoire de notre marché du travail. Ainsi, de même qu'il est impossible de travailler dans ce domaine sans connaître la législation en vigueur, il devrait en être de même quant à la connaissance de l'histoire sociale (par exemple, l'apport du mouvement ouvrier en dépit de la baisse continue des taux de syndicalisation et la perte relative de pouvoir dans certains secteurs) ou notre environnement social (par exemple, la prise en compte de l'état de guerre larvée interne et le fort indice de déplacement de main-d'œuvre non qualifiée des zones rurales vers les zones urbaines, et ceci, non seulement du point de vue de la formation des personnels, mais également de la responsabilité sociale dont doit faire preuve l'entreprise en Colombie).

Par ailleurs, la formation de personnes plus compétentes induit également la réflexion suivante : pourquoi ne pas se centrer sur les capacités de gestion¹⁷ (Whetten et Cameron, 2005) qui sont plus universelles quant à leur mise en œuvre à tous les degrés (entreprises de différentes tailles et de conditions très variées) contrairement aux techniques et outils propres au monde de l'entreprise et qui peuvent être valides un jour et obsolètes le lendemain. À cet argument il convient

¹⁷ Ici, ils se réfèrent aux capacités nécessaires à la conduite de sa propre vie et de ses relations avec les autres.

d'ajouter celui relatif à l'importance de la formation dans le domaine des capacités de gestion et pas uniquement dans celui des capacités propres au monde de l'entreprise pour améliorer la productivité et la pérennité des petites entreprises (Nieman, 2001, cité par Sine, 2004).

À titre de conclusion. Selon Lawler III, le domaine des ressources humaines devra devenir vraiment important comme source d'un avantage compétitif soutenu (*sustained competitive advantage*) (Barney, 1991). Dans les secteurs technologiques de pointe, qui se fondent sur le capital intellectuel, il est inconcevable d'envisager une entreprise où les ressources humaines ne sont pas considérées comme stratégiques mais, même dans les secteurs traditionnels il est impensable de ne pas compter sur les gens.

Néanmoins, il convient de souligner que les dix-sept entreprises les mieux gérées en Amérique du Nord (Collins et Porras, 1995) prêtent une attention particulière aux politiques de ressources humaines et à la cohérence entre celles-ci et les autres divisions de l'organisation.

Dans un pays comme la Colombie, le capital humain ne doit pas être qu'une source d'avantages compétitifs durables, il doit – surtout – être la clé qui nous permette de sortir de la pauvreté et la violence. Nous qui traitons quotidiennement cette problématique (les professeurs, les cadres), nous avons en conséquence une énorme responsabilité entre nos mains.

RÉFÉRENCES

- Acosta Medina, A. (2003). "La regresividad impositiva. América Latina en movimiento". 21 de noviembre. http://www.alainet.org/active/show_categorias_en.php3?internacional=Integracion
- ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). (2004). "Perfil estructural y evolución de la Pyme industrial". Mercados PYME., 3- 8. www.anif.org
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2003). "Small and medium enterprises across the globe : A new database". World Bank Policy Research Working Paper 3 127.
- Baird, L., & Meshoulam, Y. (1988). "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- Banco Mundial. (2005). "Doing Business 2005 : eliminando obstáculos para el crecimiento". <http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/>
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). "Beyond distrust : "Getting even" and the need for revenge". En R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, CA : Sage.
- Bolsa de Valores. (2004). www.bvc.com.co
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). "HR professional development : Creating the future creators at the University of Michigan Business School". *Human Resource Management*, 38 (2), 111-117.
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology". En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 : 687-732. Palo Alto, CA : Consulting Psychological Press.
- Cárdenas, M. (1994). "Alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector público". Monografía # 39. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). "Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras". Bogotá : Norma.
- Confecámaras. (2003). "Empresas a nivel nacional clasificadas por Mipymes y sector económico". www.confecamaras.org.co
- Conpes (Consejo Nacional de Política Económica y Social). (2002). "Política integral de apoyo a los programas de doctorado nacionales". Documento Conpes 3 179.
- DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública). (2003). "Análisis del sistema de evaluación del desempeño actualmente vigente para los empleados de carrera administrativa". Documento interno de trabajo.
- DANE (Departamento Nacional de Estadística). (2004). "Encuesta Continua de Hogares", 2° trimestre 2004. http://www.dane.gov.co/inf_est/empleo.htm
- De Castro, J. (2003). "¿Una gerencia efectiva de los recursos humanos puede mejorar las utilidades del negocio ?" Bogotá, Documento interno de trabajo PricewaterhouseCoopers.
- Dinero (2004a). "Cuánto debe ganar usted". Septiembre 3. No. 213, págs. 26-32.
- Dinero (2004b). "La estrategia de los estrategas". Agosto 6. No. 211, págs.68-72.
- El País. (2004). "En Colombia pocos pagan impuestos". <http://elpais-cali.terra.com.co/paisonline/notas/Agosto302004/A629N1.html>
- El Tiempo. (2004a). "Qué aburre a un empleado". Domingo 17 de Octubre, página 1-14.
- El Tiempo. (2004b). "Reforma laboral no ha funcionado : Acip". Viernes 29 de Octubre, página 1-18.
- El Tiempo. (2004c). "Balance del Banco Mundial destaca resultados de la reforma laboral en la generación de empleo". Martes 23 de Noviembre. www.eltiempo.com.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Greenberg, J. (1990). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts". *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. (1999). "Evolution and current status of university programs". *Human Resource Management*, 38 (2), 103-110.
- Lawler, III, E. E. (2001). *Cómo incrementar la productividad y rentabilidad de su empresa*. Congreso Dirección estratégica de recursos y capital humano. Seminarium, Bogotá.

- Lippert, O., & Walker, M. (Eds.) (1997). *The underground economy : Global evidences of its size and impact*. Vancouver, B. C. : The Frazer Institute.
- Losey, M. R. (1999). "Mastering the competencies of HR management". *Human Resource Management*, 38 (2), 99-102.
- Maloney, W. F. (2003). "Informality revisited". Policy Research Working Paper 2 965. The World Bank.
- PriceWaterhouseCoopers. (2002). "Global Human Capital Survey 2002. Resumen ejecutivo". <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/0/DF900990599D89E880256DF100373A6C?OpenDocument>
- Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología. (2004). <http://www.ricyt.org/>
- Roethlisberger, Fritz (1977). *The Elusive Phenomena*. Harvard University Press, Cambridge.
- Schneider., F. (2002). "Size and measurement of the informal economy in 110 countries around the world". http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/informal_economy.pdf
- Sine, W. D. (2004). Conferencia "El empresariado y la responsabilidad social". Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Noviembre 10.
- The World Bank Group, (2004) http://www.worldbank.org/urban/led/informal_economy.html.
- Tovar, G. (2004). "Ciencia, tecnología e innovación para la competitividad. Instrumentos de política". Colciencias. <http://www.colciencias.gov.co>
- Vélez, I. (2002). "Costo de capital para firmas no transadas en bolsa". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 29, 45-75.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Developing Management Skills*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education Inc.

DEUXIÈME PARTIE

LE BRÉSIL ET LE MEXIQUE

LA PRODUCTION ACADÉMIQUE EN RESSOURCES HUMAINES AU BRÉSIL : 1991-2000

Maria José TONELLI

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Brésil

Miguel PINTO CALDAS

College of Business Administration, Loyola University New Orleans, États-Unis

Beatriz Maria BRAGA LACOMBE

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Brésil

Tatiana TINOCO

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Brésil

RÉSUMÉ

La croissance de la production universitaire en administration, au Brésil depuis 1980, a encouragé la publication récente de beaucoup de bilans critiques tels que ceux dressés par les disciplines comme organisations, marketing, gestion de l'information et administration publique. Le présent article fait le bilan de la production dans le domaine des ressources humaines au cours des années quatre-vingt-dix, parue dans les principaux journaux et revues scientifiques brésiliens (RAUSP, RAP, RAE et RAC ¹) et dans l'Enanpad². L'article fait le relevé et l'analyse thématique, de la base épistémologique, de l'orientation méthodologique et de la démographie des auteurs de l'ensemble des 127 articles publiés dans les journaux et des 290 autres ayant circulé dans l'Enanpad au cours de cette période. Les résultats indiquent que, bien que la production dans ce domaine se soit accrue de manière significative en volume, essentiellement, le profil universitaire des RH au Brésil est inquiétant. Leur champ d'action thématique est contesté par la croissance récente et par l'autonomie du champ du comportement organisationnel ; leur base épistémologique est éminemment fonctionnaliste ; leur base méthodologique en est fragile, les études de cas typiquement illustratives de théorie consolidée y sont pléthore (et sans autre prétention que l'induction ou la création de théorie). Dans le même ordre d'idée, la diver-

¹ RAUSP (*Revista de Administração da Universidade de São Paulo*) ; RAP (*Revista de Administração Pública*) ; RAE (*Revista de Administração de Empresas*) ; RAC (*Revista de Administração Contemporânea*).

² Enanpad (*Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração de Empresas*).

sité des origines est très réduite : plus de 65 % de la production vient à peine de 7 programmes de troisième cycle universitaire.

Mots-clés : production académique en RH, bilan critique, épistémologie, méthodologie, thématique des RH, auteurs sur le thème des RH.

ABSTRACT

The growth in academic research in Business Administration in Brazil since 1980 has been recently investigated and questioned in several meta-studies, les can be found in the areas of Organization Theory, Marketing, Information Technology and Public Administration. Following this trend, this paper evaluates the academic production in Human Resources area in de the 90's. Representative academic research was considered to be the articles published in the most important brazilian journals – RAUSP, RAP, RAE and RAC – and presented at the Enanpad. For the 127 articles published in the periodicals and the 290 presented at the Enanpads, the paper investigates 4 variables : themes of interest, epistemological basis, methodological orientation and authorship. The results indicate that, even though production has significantly increased, the area has some serious issues to worry about : the thematic scope has been more and more disputed with Organizational Behavior area ; the functionalist paradigm clearly dominates the scenario ; methodological basis show problems les well, with an extensive utilization of single, illustrative case studies that merely replicates consolidated theory and that have, clearly, in the intention of theory generation ; low diversity in origin : more than 65 % of the articles come from only 7 institutions.

Key Words : Academic production in HR, critical meta-study, epistemology, methodology, themes in HR, authors in HR.

INTRODUCTION

LA PRODUCTION ACADÉMIQUE BRÉSILIENNE DANS LES RESSOURCES HUMAINES

La production universitaire dans le domaine de ressources humaines est récente au Brésil. Jusqu'aux années quatre-vingt, la recherche était rare et ponctuelle, il s'agissait presque uniquement d'une littérature « importée » et, donc, peu représentative des problèmes de notre réalité. À partir des années quatre-vingt, compte tenu, en partie, de la plus grande visibilité que les ressources humaines prenaient dans le contexte international et suite à la création de ce thème dans l'Enanpad – Rencontre nationale du troisième cycle universitaire en administration au Brésil – en 1982, l'intérêt de l'Académie a augmenté vis-à-vis de ce domaine et des sujets qui s'y rapportent.

Malgré une croissance quantitative significative et la diffusion de bilans critiques et de méta-études dans les autres domaines, jusqu'en 2002 le domaine des RH n'avait

encore jamais fait de relevé exhaustif de sa production scientifique, bien que deux études (Siqueira, 1988 ; Roesch, Antunes et Silva, 1997) aient cherché à mettre en place et à encourager les relevés de ce genre.

Dans son étude pionnière, Siqueira (1988) fait un premier relevé de la production au cours des cinq premières années de ce thème dans l'Enanpad : de 1982 à 1987. Cet auteur montre qu'au cours de la période analysée, il y a une croissance en volume des travaux et suggère que la croissance de l'administration des RH au Brésil va de pair avec le développement industriel du pays. Ce serait, en principe, ce même processus qui aurait conduit à la multiplication des cours de troisième cycle universitaire en administration au Brésil et à la création de l'Anpad et de l'Enanpad. Les articles ont été classés par Siqueira en deux catégories, l'une technique et l'autre descriptive ou analytique ; et les résultats ont montré qu'il existe un équilibre entre les deux types (47,8 % et 52,2 % respectivement). L'auteur fait aussi une évaluation des thématiques des articles de l'échantillon. Malgré quelques variations au long des années, les résultats montrent que les subdivisions les plus fréquemment rencontrées sont :

- « technologie et RH » (20,5 %),
- « négociations collectives et syndicalisme » (14,5 %),
- « politiques des RH » (14,5 %), et
- « compensation » (11,6 %).

Encore dans ce travail, l'auteur met l'accent sur le fait que les institutions qui ont produit le plus de travaux dans ce domaine ont été la FEA-USP et l'UFRGS. Bien qu'étant un précurseur et malgré son indéniable contribution, l'envergure du travail de Siqueira n'atteint pas les profonds changements de ce secteur dans les années quatre-vingt-dix, ce qui justifie aujourd'hui son élargissement et son complément.

Outre Siqueira (1988), la recherche de Roesch, Antunes et Silva (1997) a également essayé d'apprécier la pertinence de la recherche dans le domaine des ressources humaines et des organisations, à partir de l'analyse de 74 dissertations de maîtrise, au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Les auteurs montrent qu'il existe une prédominance des études quantitatives en RH – à l'opposé de la prévalence des études qualitatives dans les Organisations – et ils commentent que ce type de recherche, c'est-à-dire une recherche qui se sert des études de cas aux méthodes quantitatives, ne permet pas de généralisations et est peu pertinente quand on considère l'amplitude de leurs résultats.

Le présent travail souhaite collaborer à une évaluation plus ample et profonde du domaine (qui sans doute ne sera pas traité intégralement par cette étude), en utilisant toutes les études citées auparavant comme sources d'inspiration en vertu de la méthodologie utilisée mais aussi des variables recherchées. La présente étude présente essentiellement le profil de la production universitaire dans le domaine des

ressources humaines, à partir de l'analyse de tous les articles parus dans les journaux scientifiques et les annales de l'Enanpad, au cours des années quatre-vingt-dix.

L'article est ainsi divisé : en premier lieu, il abordera la section « Méthodologie de l'investigation ». Il présentera les critères utilisés par l'analyse thématique des variables, la base épistémologique, le profil méthodologique et la démographie des auteurs. Dans la section des résultats, il montrera la Production du domaine des RH par rapport à l'ensemble de la production dans ce domaine bien particulier, il examinera l'ensemble des articles sur les RH publiés pendant le laps de temps analysé comme, également, tous les résultats obtenus par les variables recherchées. Finalement, en conclusion, il énoncera que les résultats obtenus sont inquiétants et, bien que le domaine des RH ait progressé en volume, la qualité et la rigueur scientifique n'ont pas accompagné cette croissance.

LA MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION

La base de données de la recherche a été constituée à partir de tous les articles en ressources humaines parus entre 1991 et 2000, dans deux sortes de publications :

- 1) les principales revues académiques d'administration au Brésil (127 articles, en tout) et
- 2) les *Annales de l'Enanpad* (290 articles, en tout).

Les périodiques suivants ont été analysés :

- la *Revue d'Administration de sociétés* (RAE) ;
- la *Revue d'Administration publique* (RAP) ;
- la *Revue d'Administration de la USP* (RAUSP) et
- la *Revue d'Administration contemporaine* (RAC).

Le choix de ces journaux tient au fait que d'autres études, comme par exemple celles de Machado-da-Silva, de Cunha et Amboni (1990) ; de Vieira (2000) ; de Hoppen *et al.* (1998), se sont déjà servi de ces revues en tant que principales publications en administration dans le pays¹. La recherche a intégré également tous les articles parus sur les RH, dans les *Annales de l'Enanpad*, au cours de la même période.

La présente étude se base sur la méthodologie de collecte et d'analyse des méta-études les plus citées dans les diverses disciplines de l'Enanpad comme, par exemple, celles de Vieira (1998) et Perin *et al.* (2000) et de Machado-da-Silva, de Cunha et d'Amboni (1990). Pour choisir les articles de RH parmi ceux qui ont paru dans les journaux, le critère proposé par Roesch *et al.* (1997) a été utilisé, car les travaux ne sont pas fatalement classés par domaine d'intérêt par les éditeurs.

La principale différence existante entre la présente recherche et les méta-études mentionnées auparavant, outre la cible qui porte sur les RH, est que l'intention des auteurs dans cette étude a été de faire le bilan, le plus large possible, en prenant en compte, sur la base considérée, la plupart des variables analysées séparément dans les bilans antérieurs :

- i. la thématique,
- ii. la base épistémologique,
- iii. le profil méthodologique et
- iv. la démographie des auteurs.

En ce qui concerne la variable *thématique*, la classification des articles de l'échantillon se heurte naturellement sur des discussions interminables sur le champ d'action et les frontières du domaine des RH avec d'autres domaines de connaissances, comme les organisations, le comportement organisationnel, la psychologie organisationnelle, etc., en faisant de ce domaine un territoire scientifique contesté, disputé et en crise d'identité constante. Nos critères de classification thématique ont été, bien sûr, affectés par ces contraintes historiques de terrain. La première tentative de classification par « *clusters* » des articles à partir de la liste des thèmes déclarés et des mots-clés s'est révélée embrouillée et arbitraire, avec une nette tendance à être troublée par le filtre épistémologique et théorique des codificateurs impliqués. De ce fait, il lui a été préféré une classification plus générique, centrée sur la différenciation des grandes traditions thématiques de recherche en RH qui, en grande partie, reflètent l'évolution intrinsèque de ce domaine au cours de ces dernières décennies. Dans ce sens, quatre catégories thématiques arbitraires ont été créées, qui rassemblent le mieux possible les thèmes énumérés exhaustivement dans la base des données :

- a) *les fonctions des ressources humaines*,
- b) *les politiques de gestion du personnel*,
- c) *le comportement organisationnel*, et
- d) *autres*.

Ont été classés sous le nom *fonctions de ressources humaines* tous les articles dont la thématique se rapporte aux soi-disant « sous-systèmes » traditionnels des RH et qui guident et régulent les pratiques dans les organisations : le recrutement et la sélection, la formation continue, l'évaluation de la performance, etc. La classification des articles dans ce groupe s'est appuyée sur les définitions classiques de cette fonction telles que revues, par exemple, dans French (1982) et Devana, Fombrun et Tichy (1984). Les articles codifiés sous le label *politiques de gestion du personnel* visent, volontairement ou non, l'application organisationnelle, mais ne se concentrent pas dans les fonctions ou « sous-systèmes » classiques proprement dit ; mais ne sont pas davantage réflexifs ni tournés vers l'action des individus. La classification dans ce groupe a

été consistante avec la définition de ce genre de cible choisie par Storey (1999, 2001). Les travaux classés en tant que *comportement organisationnel* ont comme centre d'intérêt l'individu et son rapport avec l'organisation ; cette classification s'appuyant sur la définition du champ d'action du nouveau domaine thématique homonyme d'Enanpad à partir de 2001. Finalement, la classification *autres* a été réservée à tous les articles qui n'ont pu être classés dans les trois thématiques antérieures.

En ce qui concerne la variable *base épistémologique*, les articles ont été évalués selon leur paradigme prépondérant, en se servant des définitions présentées par Burrell et Morgan (1979), et en suivant les indications d'études similaires (Machado-da-Silva, Cunha et Amboni, 1990 ; Vieira, 1999). Dans ce sens, chaque article a été catégorisé comme à *prédominance* fonctionnaliste, interprétationniste, humaniste radical et structuraliste radical.

Le groupe des variables *profil méthodologique* a été assurément un des plus complexes en termes de classification et a impliqué une catégorisation des articles à plusieurs niveaux de profondeur, comme le suggèrent les études similaires. Dans la strate la plus générique, la proposition indiquée par Machado-da-Silva, Cunha et Amboni (1990) a été utilisée, et, de ce fait, les articles ont été classés en :

- *empiriques* – ceux n'ayant pas de cadre de référence spécifique pour expliquer les situations réelles, la concentration étant issue de l'observation et de l'analyse des données ;
- *théoriques-empiriques* – comprenant des études qui partent d'un cadre de références théoriques et qui, par la collecte de données, cherchent à le confirmer ou à le réfuter tout ou partie, ou
- *théoriques* – qui mettent en jeu des travaux que se limitent à des concepts, des propositions, l'identification de variables, la construction ou la reconstruction de modèles, sans impliquer de test empirique.

La catégorisation de chaque article selon ces paramètres a été également structurée par les indications de Creswell (1998), d'Eisenhardt (1989), d'Alvesson et Sköldberg (2000) et de Denzin et Lincoln (1994).

À partir de cette classification méthodologique plus générique, les articles ont été réunis en sous-classifications dans chacun de ces trois groupes. Ainsi, quand l'article a été catégorisé comme *théorique*, une sous-classification s'organise ainsi :

- a) essai de révision de la théorie existante ;
- b) essai de systématisation de la théorie existante ;
- c) essai construisant ou proposant un concept ou une construction, et
- d) essai construisant ou proposant une théorie. Cette sous-classification des articles théoriques s'appuie sur la méthodologie proposée dans les forums sur

le thème de l'*Academy of Management Review* (1989) et de l'*Administrative Science Quarterly* (1995), à partir des catégorisations utilisées par divers auteurs de ces forums.

Or, les articles *théoriques-empiriques* ont déjà été sous-classés comme *quantitatifs* y compris ceux qui utilisaient les modèles statistiques d'analyse de données et leurs stratégies de « *survey*³ » et d'expériences (Bauer et Gaskell, 2002) ; ou comme *qualitatifs*. Compte tenu de la pertinence et de la diversité de leur représentation dans l'échantillon en analyse, les travaux catégorisés comme qualitatifs ont reçu encore une autre sous-classification en vertu des indications suggérées par Creswell (2003) et par Denzin et Lincoln (1994). Ainsi, ces articles ont été catégorisés comme :

- *grounded theory* (théorie bien fondée),
- ethnominéralogie/ethnographie,
- herméneutique,
- analyse de discours et narrations, et
- études de cas.

Parce que l'*étude de cas* est le genre spécifique de travail qualitatif le plus représentatif dans l'échantillon, les études de cas ont été également sous-classifiées, en se servant, dans ce cas, des indications proposées par Eisenhardt (1989) et Yin (1998), qui visent à établir la différence entre les travaux en fonction de leur complexité et de leur niveau de contribution scientifique. Ces auteurs rappellent que les cas explicatifs et descriptifs sont porteurs d'une faible contribution scientifique. Or, ceci peut être encore aggravé par les études à échantillon unique qui ne permettent pas la triangulation des données obtenues. D'un autre côté, les études de cas multiples et de nature exploratrice apporteront une meilleure contribution. Ainsi, les études de cas ont encore été l'objet des classifications suivantes :

- i. *unique* ou
- ii. *multiple* (à partir de trois événements ou organisations étudiées) et, ensuite, comme :
 - a) cas *explicatif* (celles qui, à partir de quelque théorie établie, cherchent des relations causales dans les faits ou événements, pour illustrer une théorie existante) ;
 - b) cas *descriptif* (celles qui ne relatent juste que le flux des événements dans une situation ou constat, n'illustrant aucune théorie existante et ne créant aucune théorie) ;

³ *Survey* : enquête-sondage.

- c) cas *exploratif* (celles qui cherchent à créer ou à proposer inductivement une théorie, à partir de situations particulières étudiées).

LES RÉSULTATS

Dans la foulée, nous présenterons les résultats obtenus dans la classification et l'analyse des journaux déjà cités associés aux articles de l'Enanpad. Chaque fois que les données de ces deux sous-populations (journaux et Enanpad) se sont révélées significativement différentes, le tri et l'analyse des deux groupes seront séparés, pour faciliter la lecture et la compréhension. Les bilans critiques élaborés au cours de ces dernières années ont évité, d'une manière générale, de combiner le relevé et l'analyse de travaux parus dans l'Enanpad et dans les périodiques. Les raisons en paraissent évidentes : en premier lieu, le volume des travaux dans un domaine quelconque de l'Enanpad est bien supérieur à la somme des journaux au cours de quelque période que ce soit. En ce qui concerne les RH, le total des articles parus dans les journaux (127) est inférieur à la moitié des travaux présentés dans l'Enanpad (290). En deuxième lieu, et en fonction du niveau d'exigences de ce type d'événement et des limitations de l'espace éditorial, les critères d'approbation en vue de publication dans les journaux sont plus sélectifs et rigoureux que ceux de l'Enanpad. Ainsi, combiner sans plus de problématisation ni de soin les deux ensembles de données pourrait signifier une distorsion importante des conclusions. Par ailleurs, ignorer un groupe ou l'autre implique que beaucoup de ces bilans critiques ne touchent pas la majeure partie de la production de leurs secteurs, et privilégient les journaux ou les congrès. Pour cette raison, nous avons choisi de considérer l'ensemble des travaux des deux bases dans la présente étude, mais en les séparant chaque fois que cela s'avérera nécessaire pour les trier et analyser.

La présentation des résultats et de leur analyse suivra l'ordre des variables dans l'analyse décrite dans la section de la méthodologie. En premier lieu, nous discuterons l'évolution des travaux en RH par rapport à la totalité des publications en la matière. Par la suite, nous nous concentrerons sur l'analyse, pour ce qui touche les travaux classés dans les ressources humaines, sous les rubriques :

- *thématique,*
- *base épistémologique,*
- *profil méthodologique et*
- *démographie d'auteur.*

La production en RH par rapport au total de la production dans ce domaine

Au cours de la période analysée (de 1991 à 2000), la production scientifique en administration s'est accrue de manière significative (cf. figure 1). On constate une augmentation de 106 % (qui passe de 246 travaux en 1991 à 506 travaux en 2000)

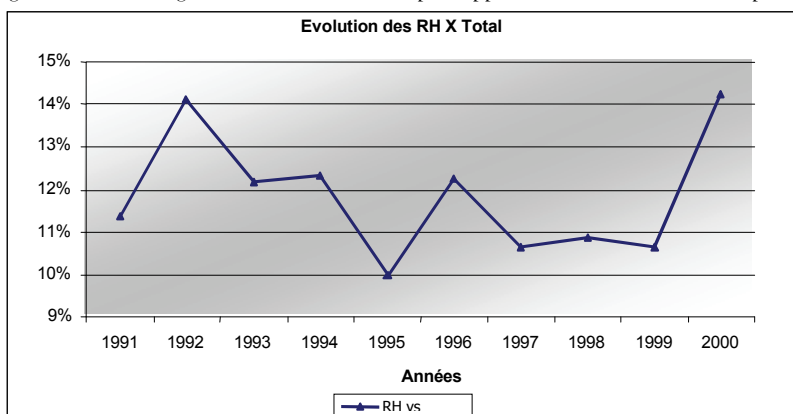
par rapport au nombre total de travaux pendant cette période. Si nous ne considérons que les articles dans les périodiques, la croissance a été de 46,4 % (due principalement – mais non pas uniquement – à l'inclusion de la RAC dans le vivier des journaux du milieu pendant cette période); alors que dans l'Enanpad, l'augmentation a été de 144,3 %.

Figure 1. Nombre total d'articles publiés dans toutes les disciplines au cours de la période

	1991	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	Total	% Re- vues	% Total
RAUSP	45	39	45	37	34	41	38	40	34	40	393	33 %	11 %
RAC	0	0	0	0	0	0	19	23	22	15	79	7 %	2 %
RAP	34	43	38	45	52	48	47	56	44	52	459	39 %	13 %
RAE	18	23	23	19	22	25	29	27	33	35	254	21 %	7 %
Total Revue	97	105	106	101	108	114	133	146	133	142	1 185	100 %	34 %
Enanpad	149	143	190	215	212	278	243	250	280	364	2 324		66 %
Total général	246	248	296	316	320	392	376	396	413	506	3 509		100 %

Au cours de la même période, les données montrent (*cf.* figure 2) que le domaine des RH a augmenté non seulement en volume, en accompagnant la croissance du domaine comme un tout, mais également qu'il y a eu une légère augmentation de la représentativité par rapport à d'autres domaines. Leur nombre passe de 28 travaux en 1991 (ou 11,4 % du total des travaux dans le domaine) à 72 en 2000 (soit 14,2 % du total). Les facteurs susceptibles d'expliquer cette croissance sont : la tendance internationale à la croissance du discours de gestion du personnel associée à la compétitivité entrepreneuriale (Mohrman, Galbraith, Lawler III, 1998 ; Ulrich, 1998), la vague de transformation dans la *praxis* de gestion du personnel au Brésil au cours de cette décennie, comme également l'intensification de l'utilisation des RH en tant que moyen de circulation de la recherche scientifique par les psychologues organisationnels.

Figure 2. Pourcentage des articles sur les RH par rapport à la somme des articles publiés



La thématique de la production scientifique en RH

L'analyse thématique des articles dans l'échantillon montre que la majeure partie des travaux présentés s'est occupée du comportement organisationnel (40 %), suivie des politiques dans ce domaine (34 %) et des fonctions des RH (21 %). Il est intéressant d'observer, au début de cette période, que le domaine était centré sur les fonctions des RH (plus de la moitié des travaux parus en 1991), mais que cette proportion décroît tout au long des années, en cédant la place aux politiques – qui surgissent de manière plus significative à partir de 1992, quand apparaissent les études théoriques sur l'« administration stratégique des RH » et les genres de politiques et de modèles qu'il serait nécessaire d'implanter – et au comportement organisationnel. Le déclin de la thématique des fonctions peut être expliqué également par la croissante informatisation et sous-traitance (ou délégation) des RH au cours de ces dernières années, ce qui crée un intérêt plus visible sur comment implanter les politiques qui concernent ces fonctions et moins flagrantes vis-à-vis de leurs manières d'opérer. L'analyse de chaque périodique démontre que la RAUSP a publié davantage sur les politiques (49 %), alors qu'à la RAC les articles sur le comportement l'emportent (53 %). Alors que dans la RAP et la RAE, les politiques et le comportement présentent des proportions similaires.

Le résultat le plus inquiétant en ce qui concerne la dimension de l'analyse est peut-être la consolidation du comportement organisationnel en tant que thème dominant. De fait, les travaux de comportement organisationnel ont une croissance expressive au cours de la période, quand ils passent de 25 % à 47 %, en 2000. L'intérêt vis-à-vis de ce thème n'est pas une nouveauté puisque la gestion des RH sollicite l'aide de psychologues et de spécialistes en sciences sociales depuis longtemps. Ce qui est surprenant, cependant, c'est la croissance et la quasi-hégémonie du thème au cours de cette période. Quelques auteurs (ex. : Legge, 1995) argumentent

que le modèle stratégique a amené davantage d'insécurité dans l'emploi, plus de pression et une charge de travail plus lourde pour le personnel ; ce qui signifie que davantage d'études comportementales seraient nécessaires pour arriver à faire travailler le personnel de la manière souhaitée. Un autre argument est que cette augmentation proportionnelle a surgi quand les psychologues organisationnels et les divers scientifiques sociaux ont « redécouvert » le domaine des RH en tant que véhicule et terrain fertile et réceptif à la présentation et publication de leurs recherches. Ce second argument, plus politique par nature, et ayant circulé dans les couloirs du secteur en question lors des derniers Enanpads, suggérerait que les RH sont devenues un domaine de connaissances aux frontières historiquement contestées. De fait, la croissance des travaux sur le comportement s'est soldée par un changement dans le domaine des RH de l'Enanpad, et par la création d'un domaine spécifique au Comportement Organisationnel à partir de la rencontre de 2001.

Figure 3. Sous-thèmes et contenus plus fréquents par groupes thématiques

<u>Comportement</u>	<u>Fonctions</u>	<u>Politiques</u>	<u>Autres</u>
Engagement	Évaluation de performance	Qualité de vie dans le travail	Universités corporatives
Stress	Changement dans les fonctions	Modèles des RH	Entreprises familiales
Apprentissage	Formation continue	Gestion par compétences	Formation de l'administrateur
Genre	Carrière	Gestion participative	Recherche en RH
Santé	Rémunération	Culture	Politique d'éducation
Rôle des dirigeants	Postes et salaires	Diversité culturelle	
Profil gestionnaire RH	Gestionnaires	Styles de gestion	
Motivation	Intéressement (participation aux bénéfices)	Programmes de qualité	
Impacts des changements dans la forme d'organisation du travail	Qualification	Relations de travail	
Satisfaction dans le travail	Recrutement et sélection	Qualification	
Créativité		Changements en RH	
Relations de pouvoir		Changements dans l'organisation du travail	

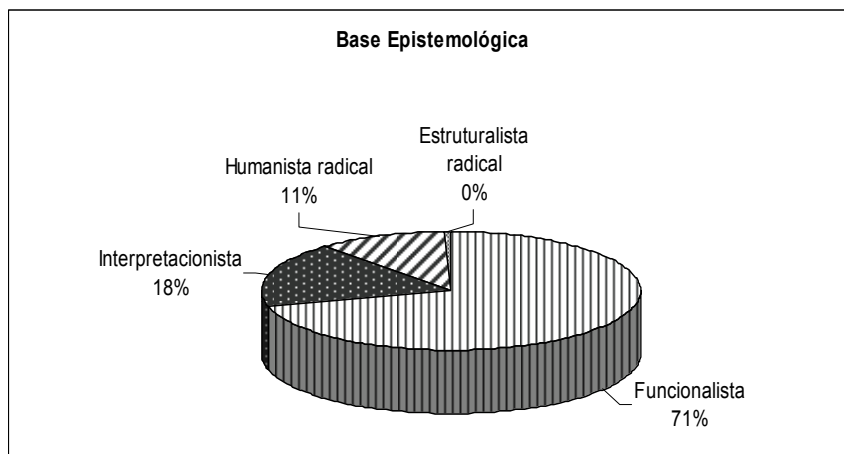
Une analyse plus détaillée des sous-thèmes contenus dans ces quatre thèmes de base (cf. figure 3) montre que la distribution thématique reflète le discours hégémonique de la période qui prônait la promotion de grands changements dans la gestion du personnel pour accompagner les transformations des organisations à la recherche de la compétitivité (Ulrich, 1997), et ceci, tout particulièrement à partir de 1990. Le plus grand intérêt démontré vis-à-vis de thèmes ayant trait aux politiques de RH comme également l'exergue qui est mis sur les aspects comportementaux, semblent

mettre l'accent sur l'importance de mettre en place des changements et de traiter des problèmes qui y sont associés.

La base épistémologique de la production scientifique en RH

Les données révèlent que la production scientifique des ressources humaines au Brésil est essentiellement fonctionnaliste (cf. figure 4). Ce type de prédominance a déjà été rencontré dans les bilans faits dans d'autres disciplines (par exemple : Machado-da-Silva, Cunha et Amboni, 1990, et Vieira, 1999).

Figure 4. Base épistémologique des travaux en RH



On peut dire, comme facteur de pondération, que l'analyse de l'évolution, année par année, montre une petite augmentation des travaux qui se servent de l'approche interprétationniste dans les dernières années de la période mise en examen. Les travaux qui se servent de ce type d'approche sont, en général, des études comportementales qui cherchent à connaître les relations et les impacts provoqués par les interventions introduites dans les organisations au moyen de l'opinion du personnel et de son interprétation des événements.

La prédominance fonctionnaliste existe pratiquement dans tous les véhicules analysés, bien qu'il y ait des situations extrêmes. La RAUSP, par exemple, a une prédominance marquante de travaux fonctionnalistes (77 %), alors que la RAC a une distribution plus juste entre les approches fonctionnalistes (47 %) et interprétationnistes (53 %). De leur côté, RAE et RAP ont affiché une plus grande réceptivité face à une discussion plus critique, présentant un plus grand nombre de travaux à approche humaniste radicale (24 et 27 %, respectivement).

Le profil méthodologique de la production scientifique en RH

Nous avons vu dans la section précédant que la production scientifique en RH pendant la période a été marquée par une forte prédominance fonctionnaliste et une absence de diversité épistémologique préoccupante. Cette absence de diversité pourrait être justifiable si la production des RH avait, au Brésil, une forte orientation positiviste et empirique – comme en Amérique du Nord, par exemple –, capable de compenser par sa rigueur et par ses qualités scientifiques cette prédominance – tout en restant, d'ailleurs, une compensation questionnable. Mais, comme nous le verrons dans cette section, ce n'est pas le cas. La majeure partie des travaux analysés ne fait que des systématisations et des révisions de concepts, de modèles et de théories déjà existantes ou, parmi les travaux à base empirique prédominent les études de cas unique, de nature simplement explicative et descriptive, et les *surveys* (enquête-sondage), ayant toutes deux des prétentions limitées en matière de contribution scientifique.

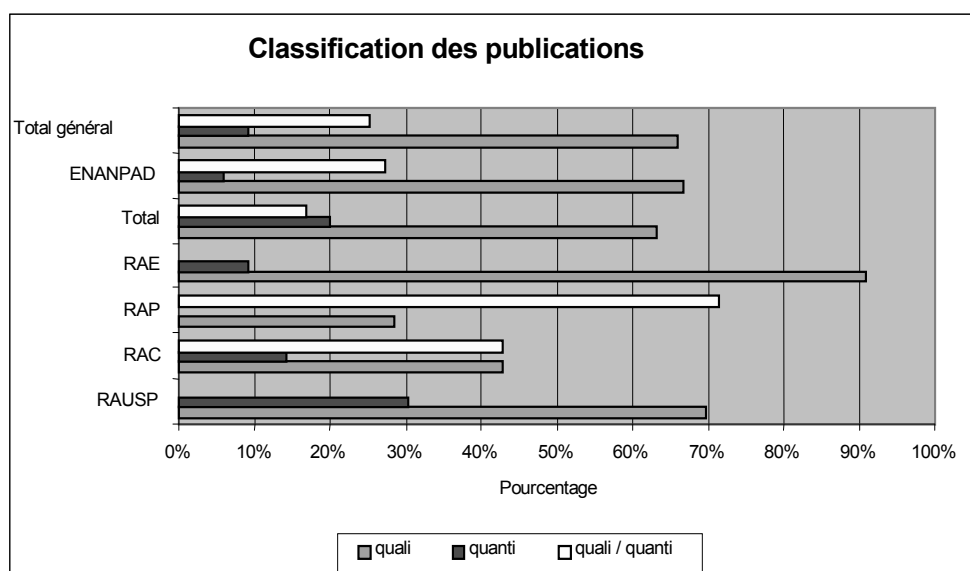
D'une manière générale, les articles théoriques et théoriques-empiriques font largement partie de la plupart des travaux dans l'échantillon où les articles empiriques sont pratiquement inexistantes. Quelques différences dans les proportions peuvent être rencontrées dans la production des journaux et dans celle de l'Enanpad. En premier lieu, le total des articles des journaux montre un équilibre entre les travaux théoriques (49 %) et empiriques (51 %). Mais chaque périodique peut présenter des différences dans les genres de travaux publiés : les articles théoriques-empiriques prédominent dans la RAUSP alors que, dans la RAP et la RAE, la préférence semble pencher vers les articles de nature théorique. Quant à la production présentée dans l'Enanpad, on y remarque une prédominance expressive des articles théoriques-empiriques. L'analyse de l'évolution, année par année, de toutes les publications (données analysées, mais non montrées ici) révèle une élévation des travaux théoriques sur les trois années 1993, 1994 et 1998. Il n'y a pas une norme définie qui explique cette augmentation – il y eut des années où la RAP et la RAE ont publié plus d'articles et ont semblé privilégier les articles théoriques. Quant aux travaux de l'Enanpad, on remarque que la prédominance des articles théoriques-empiriques continue au cours des années.

Le deuxième groupe, le plus significatif après celui des théoriques-empiriques, est celui des travaux essentiellement *théoriques*. La présence significative de ce type d'article pourrait indiquer un domaine fortement orienté vers la production de théorie et de nouveaux concepts. Or, l'analyse détaillée montre le contraire : la majeure partie de ces articles n'ont pas de grandes ambitions et se restreignent en général – à quelques honorables exceptions – à faire des systématisations et des révisions de concepts, de modèles et de théories déjà existantes. Sur l'ensemble des articles théoriques, juste 61 % font des révisions et des systématisations de théorie existantes, 37 % présentent des concepts et à peine 2 % font une tentative de construction de théorie. Ces proportions restent similaires dans chaque revue au cours de

cette période, à l'exception de la RAC (un très petit échantillon). Le même type de distribution est valable pour les travaux présentés dans l'Enanpad, avec une légère élévation des articles qui proposent un concept – 42 % contre 35 % pour l'ensemble des revues.

Mais le groupe le plus représentatif a été, clairement, celui des travaux théoriques-empiriques. Pour mieux décrire la production sur une base empirique, les travaux empiriques ou théoriques-empiriques ont été classés (cf. figure 5) comme : *qualitatifs*, *quantitatifs* ou *mixtes* (qualitatifs et quantitatifs à la fois). En analysant cette répartition, il apparaît évident que dans le domaine, au sein des articles ayant une base empirique, il y a une certaine prédominance de travaux *qualitatifs* à faible prétention ou à modeste raffinement méthodologique.

Figure 5. Classification des travaux théoriques-empiriques et empiriques



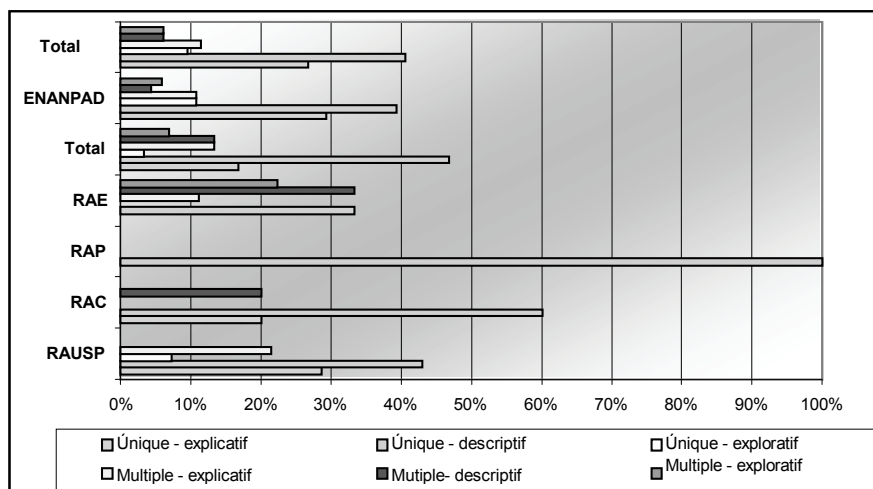
En analysant cette distribution par périodique, on remarque d'importantes variations : la RAE et la RAUSP n'ont présenté aucun travail utilisant les deux méthodes de recherche (qualitative/quantitative). La RAC a une proportion identique de travaux qualitatifs et mixtes (43 %) et la RAP a davantage d'articles qualitatifs-quantitatifs (71 %). En ce qui concerne les travaux présentés dans l'Enanpad, l'étude qualitative (67 %) prédomine également ; les articles qui utilisent la méthodologie qualitative et quantitative représentent 27 % du total alors que les articles quantita-

tifs ne sont que les 6 %. Bien que l'existence du travail qualitatif soit souhaitable, sa grande hégémonie dans le domaine est inquiétante. Ceci pourrait indiquer une certaine volonté de confirmer les résultats au long de la période, bien que l'on remarque, dans l'évolution année par année (données analysées, mais non montrées dans cet article), une flagrante tendance à la baisse de ce pourcentage dans les travaux qualitatifs alliée à une augmentation proportionnelle des articles adoptant les techniques mixtes.

Compte tenu des proportions en jeu, il est nécessaire de mieux comprendre quel type de *travail qualitatif* est produit dans ce domaine. Les résultats montrent un scénario préoccupant et révèlent que, dans leur majorité, les travaux qualitatifs dans ce domaine se contentent d'études de cas, limitées en termes de prétention – dont la plupart sont de nature *descriptive* ou explicative (illustrative), sans s'inquiéter outre mesure de construction inductive de théorie (ce qui serait possible dans un autre type d'étude de cas, comme nous l'avons envisagé plus haut).

Exception faite de rares périodes – 1992, 1997 et 1998 dans le cas des revues, ou encore d'un numéro spécial de la RAUSP, en 1992, avec diverses méthodologies –, l'étude de cas correspond à la plupart des travaux qualitatifs dans l'échantillon (75 % de l'ensemble des travaux qualitatifs). Cette prédominance ne serait pas un problème si le domaine était bien fourni en études de multiples influences, plus subjectivistes et non fonctionnalistes. Mais, en vérité, comme cela a été montré ci-dessus, la plupart de ces études sont essentiellement fonctionnalistes, utilise une approche théorique-empirique de nature qualitative, et représente en général des études de cas, qui traditionnellement réduisent l'étude à l'analyse d'un unique événement ou d'une situation particulière. Au sein de la tradition fonctionnaliste dans laquelle s'encadrent la plupart des travaux, cette proportion élevée est vraiment préoccupante, plus particulièrement parce que pour élaborer une contribution scientifique significative, la tradition fonctionnaliste exige que soient respectés des critères rigoureux, conformément aux alertes lancées par Eisenhardt (1989) et Yin (1998). En classant les études de cas selon ces critères, on constate que (cf. figure 6) prédominent dans l'échantillon les études de cas unique et de nature explicative (illustrative) et descriptive, justement celles que les auteurs cités plus haut allèguent compte tenu de leur faible niveau de contribution scientifique. Critiques de ce type d'approche de cas, ces auteurs montrent que les travaux simplement descriptifs ou illustratifs ne font que renforcer (et souvent de manière proverbiale) la théorie déjà consolidée et n'apportent que très rarement une contribution. En dernière analyse, ceci signifie qu'une bonne partie de la production dans ce domaine se limite à l'étude des contextes spécifiques et que, donc, les résultats ainsi obtenus difficilement atteindront un niveau de généralisation plus élevé.

Figure 6. Classification des articles qualitatifs – Études de cas



Parmi les véhicules étudiés, la RAE est une exception, car elle présente le plus grand nombre d'articles avec études de cas multiples et également le plus grand nombre de cas de nature exploratrice (qui cherchent à construire une théorie). Le nombre de cas multiples présentés dans l'Enanpad est inférieur, en général, à celui publié dans les revues.

Or, l'analyse des articles quantitatifs et mixtes (données analysées, mais non présentées dans cet article) montre un manque identique de prétentions de la recherche dans l'échantillon étudié.

En ce qui concerne les travaux *quantitatifs*, tous les articles de ce type parus dans les revues sont des *surveys*, et ce type de recherche est également en plus grand nombre parmi les travaux quantitatifs présentés dans l'Enanpad. De nouveau, on remarque toute absence de tentative de comparaison entre données qualitatives et quantitatives dans ce type de travail. Or, des recherches telles que les *surveys* étaient rencontrées avec une plus grande fréquence dans des travaux qui étudiaient les fonctions et les politiques des RH, dans lesquels on essayait d'établir des normes ou des critères pour mieux structurer le domaine au moyen de relevés. En général, il s'agissait de questionnaires envoyés par courrier, couvrant un grand nombre d'organisations. La prédominance de ce type d'étude – *survey* – parmi les travaux quantitatifs est encore une caractéristique inquiétante du profil du domaine quand on sait que les études de ce genre ont typiquement des difficultés à présenter des évaluations de nature qualitative – ce qui marche et ce qui ne marche pas, par exemple. Dans ce sens, les études ont davantage tendance à servir de référence ou de cadre – comme la présente investigation – à ce qui est en train d'être fait plutôt que de se poser en critère de

recommandations pour une utilisation future par d'autres sociétés ou pour la construction effective d'une nouvelle théorie.

En ce qui concerne les articles *mixtes* (de nature qualitative/quantitative), on remarque également la prédominance d'études de cas avec échantillons uniques et de nature simplement explicative ou descriptive. Il est utilisé, d'une manière générale, un questionnaire destiné à un grand nombre de personnes. Éventuellement, en parallèle, quelques entrevues, sont réalisées pour approfondir les thèmes qui surgissent à partir des questionnaires. C'est-à-dire, dans son essence, l'analyse du profil méthodologique de la production en RH au cours de cette période révèle un cadre monochromatique. Il s'agit en fait d'une production de nature typiquement fonctionnaliste où prédominent les études théoriques-empiriques. Or, ces études sont, en général, des études de cas à échantillon unique avec la prétention de décrire ou de montrer en détail un événement ou une situation dans une organisation donnée et qui laissent sur le terrain peu de connaissance nouvelle et discutable en tant que solde restant de la contribution scientifique en question.

CONCLUSION

Sans aucun doute, le cadre présenté dans cette recherche est révélateur mais également préoccupant. La recherche a montré que la production scientifique en RH dans les années quatre-vingt-dix, au Brésil, bien qu'ayant augmenté significativement en volume, conserve un profil académique peu consistant et de basse qualité. La croissance de la production en RH est louable et significative : 106 % au cours de la période en question, avec une légère augmentation de la représentativité par rapport à d'autres domaines qui passe de 11,4 % en 1991 à 14,2 % en 2000. Mais cette croissance est également préoccupante, parce qu'elle n'a pas été accompagnée d'une plus grande rigueur scientifique ni de qualité dans la production. Ce type d'inquiétude concernant la consistance et la qualité concernant notre production se justifie dans toutes les dimensions analysées.

Par ailleurs, la faible diversité épistémologique est inquiétante car, en choisissant une base éminemment fonctionnaliste, le secteur choisit de s'aligner sur la production internationale, mais ne se place pas en tant que producteur de connaissances et de théorie de première classe dans le scénario mondial. Tout porte à croire qu'il se contente facilement d'un rôle de second, reproducteur de ce qui est conçu et pensé à l'étranger. Outre cela, en interne, la faible diversité n'est pas davantage salutaire pour résoudre nos problèmes et aider la *praxis* organisationnelle locale. Un tel domaine avec autant de contradictions et de complexités aurait besoin, pour être utile, d'une grande diversité et d'une intégration épistémologique, ontologique ainsi que d'une ample représentativité régionale. Nous manquons de toutes ces dimensions d'intégration sur la période analysée dans le cadre de cette recherche.

La fragile base méthodologique révélée par la recherche est peut-être la plus évidente et inconfortable de toutes les constatations inquiétantes observées. La prédominance des études de cas illustratives d'une théorie consolidée – c'est-à-dire sans davantage de prétention d'induction ou de création de théorie –, ou encore d'études telles que le *survey*, révèle une nette contradiction avec la ligne épistémologique choisie pour ce domaine et renforce le cycle par le manque de production de connaissances plus significatives et contributives à ce domaine en termes internationaux. Réellement, si le domaine a la prétention de montrer de la consistance, il lui faudra aller au-delà de sa limitation historique en termes d'objectifs et de prétentions méthodologiques.

Quant à la représentativité, à l'importance et au prestige que les RH possèdent à l'intérieur du secteur de l'administration, sans doute, le cadre présenté par cette recherche ne correspond pas à l'esprit ni aux aspirations de ce domaine. Par ailleurs, la recherche montre d'importants vecteurs de changement et des possibilités de dépassement et de perfectionnement.

RÉFÉRENCES

- Academy of Management Review* - AMR. Special Issue on Theory Building. Vol.14, No. 4, 1989.
- Administrative Science Quarterly* – ASQ. Forum on Theory Building. Vol. 40 (Special Issue), 1995.
- Alvesson, M. et Sköldbberg, K. *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. London : Sage Publications, 2000.
- Bauer, Martin W. et Gaskell, George. *Recherche qualitative avec texte, son et image*. Petrópolis, Ed. Vozes, 2002.
- Burrell, G., Morgan, G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, London : Heinemann, 1979.
- Creswell, J. *Qualitative Inquiry and research design : choosing among five traditions*. London : Sage Publications, 1998.
- Creswell, J. W. *Research Design – qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2nd ed, London : Sage, 2003.
- Devana, M., Fombrun, C., Tichy, N. M. *Strategic Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons, 1984.
- Denzin, Norman K. Lincoln, Yvonna. *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, 1994.
- Eisenhardt, Kathleen. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, oct., 1989. p. 532-550.
- French, W. L. *The Personnel Management Process*. Boston, 5th ed., Houghton Mifflin, 1982.
- Hoppen, N., Audy, J. L. N., Zanela, A. I. C., Candotti, C. T., Santos, La M., Scheid, R. Perin, M. G., Mecca, M. S. et Petrini, M. Systèmes d'information au Brésil : une analyse des articles scientifiques des années quatre-vingt-dix. In : XXII^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1998, Foz do Iguaçu. *Annales...* Foz du Iguaçu : Anpad, 1998. Administration de l'Information.
- Legge, K., *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London : MacMillan, 1995.

- Machado-Da-Silva, Clóvis L., Cunha, Vera C., Amboni, Nério. Organisations : l'état de l'art de la production universitaire au Brésil. In : XIV^e rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1990, Florianópolis. *Annales...* Florianópolis : Anpad, 1990. Organisations. p. 11-28.
- Mohrman, Susan, Galbraith, Jay, Lawler III, Edward. *Tomorrow's Organisation - crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Perin, Marcelo G., Sampaio, Cláudio H., Froemming, Lurdes M. S., Luce, Fernando B. La recherche "survey" (enquête/sondage) dans les articles de marketing dans les Enanpads des années quatre-vingt-dix. In : XXIV^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 2000, Florianópolis. *Annales...* Florianópolis : Anpad, 2000.
- Roesch, S., Antunes, E. et Silva, L. V. Tendances de la recherche en Ressources Humaines et Organisations : une analyse des dissertations de maîtrise In : XXI^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1997, Rio des Pedras. *Annales...* Rio des Pedras : Anpad, 1997.
- Siqueira, Moema. Le thème Ressources Humaines dans les réunions de l'Anpad : trajectoires et perspectives. In : XII^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1988, Salvador. *Annales...* Salvador : Anpad, 1988.
- Storey, J. "Human Resource Management Today : an Assessment." In : STOREY, J. (Ed.) *Human Resource Management - A Critical Text*, 2nd ed. London : Thomson Learning, 2001.
- Storey, John. *New perspectives on Human Resource Management*. London, ITP, 1999.
- Vergara, Sylvia C., Carvalho JR., Dourival de S. Nationalité des auteurs référencés dans la littérature brésilienne sur les organisations. In : XIX^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1995, João Pessoa. *Annales...* João Pessoa : Anpad, 1995. Vol. 6. Organisations.
- Vieira, Francisco G. D. Pour qui sonne le glas ? Une analyse de la publication scientifique dans le domaine du marketing de l'Enanpad. In XXII^e Rencontre annuelle de l'Association nationale des programmes de troisième cycle en administration, 1998, Foz du Iguaçu. *Annales...* Foz du Iguaçu : Anpad, 1998. Marketing.
- Ulrich, D., *Human Resource of the Future : conclusions and observations*, Human Resource Management, vol. 36, n° 1, p. 175-179, 1997.
- Ulrich, D. *Les Champions des Ressources Humaines : innovant pour obtenir les meilleurs résultats*. São Paulo. Futura, 1998.
- Yin, R. *The abridged version of case study research* IN : BICKMAN, L., ROG, Debra (ed), *Handbook of Applied Research Methods*. London : Sage, 1998.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU BRÉSIL : HYBRIDISME ET TENSIONS^{1, 2}

Thomaz WOOD Jr.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Brésil

Maria José TONELLI

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Brésil

RÉSUMÉ

Les auteurs discutent de la condition de transition des organisations et de la gestion des ressources humaines au Brésil. Pendant les années quatre-vingt-dix, le pays a subi des transformations économiques profondes, ce qui a amené les entreprises à engager de grands procédés de changement, y compris de transformation des systèmes de gestion des ressources humaines. Le scénario à présent est varié et plein de contrastes : il existe quelques « îlots d'excellence », néanmoins, en général, les entreprises ont des problèmes de faible rendement, de baisse de productivité et de bas niveau de développement des pratiques dans le domaine des ressources humaines. Le but de cet article est de décrire et d'analyser la situation actuelle ainsi que l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines au Brésil. D'abord, les auteurs présentent le champ d'études et proposent quelques repères théoriques sur les études organisationnelles. Ils décrivent l'évolution historique de la situation actuelle de la gestion des ressources humaines. À cette fin, ils utilisent un « modèle centre-périphérie » signalant les organisations selon leurs caractéristiques. Trois questions sont discutées dans chaque maillon du modèle : les réponses des organisations aux changements environnementaux, la nature hybride des organisations et les tensions provoquées par les circonstances, toujours en soulignant l'écart entre la rhétorique managériale et la réalité. Les chercheurs cherchent également à identifier les défis en rapport avec la gestion des ressources humaines dans ce contexte.

¹ Une version préliminaire de cet article a été présentée au congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), à Montréal, Québec, en 2004. Nous remercions les organisateurs de leur aimable invitation et leur accueil si sympathique et, plus particulièrement, Amparo Jiménez et Didier Retour, les coordinateurs du symposium.

² Ce travail est issu des recherches réalisées avec l'aide financière du GV-Pesquisa, département de recherche de la FGV-EAESP.

Mots-clés : gestion des ressources humaines, pays émergents, changement organisationnel, hybridisme.

INTRODUCTION

L'étude des organisations et des pratiques de gestion au Brésil a attiré l'attention de plusieurs chercheurs brésiliens et étrangers (Barros et Spyer Prattes, 1997 ; Caldas et Wood Jr., 1997 ; Lenartowicz et Roth, 2001 ; Nelson et Golapan, 2003 ; Wood Jr. et Caldas, 2002). La taille et la diversité de l'économie locale, de même que sa croissance désordonnée, fournissent de bonnes occasions de faire des investigations. Comme d'autres nations émergentes, le Brésil a subi une démarche accélérée de transition. Elle a pris place au cours des années quatre-vingt-dix avec la réduction du rôle de l'État dans l'économie, la diminution des tarifs douaniers et la promotion d'un vaste programme de privatisation d'entreprises d'État. Pourtant, on peut affirmer que les organisations ne sont pas encore adaptées au « nouvel ordre ». Malgré les nombreux « îlots d'excellence », les entreprises ont en général un piètre rendement et une faible productivité (McKinsey e Leitão, 2000), en plus d'un niveau modeste de développement des pratiques managériales des ressources humaines.

L'objet de cet article est de décrire et d'analyser l'évolution et la situation actuelle des pratiques de gestion des ressources humaines au Brésil. Le texte est divisé en cinq sections, en plus de l'introduction. D'abord, nous présentons le champ de recherche et fournissons quelques repères théoriques sur l'étude des organisations et des pratiques de gestion au Brésil. En deuxième lieu, nous décrivons l'évolution historique de la gestion des ressources humaines au pays depuis les années cinquante, soulignant la mise en place des réformes économiques au cours des années quatre-vingt-dix. Troisièmement, nous traitons de la situation actuelle, en prenant pour base un modèle « centre-périphérie » qui sépare les organisations et l'activité productive en trois groupes, selon leurs caractéristiques. Quatrièmement, nous discutons de trois points :

- 1) de la caractéristique de la transition du domaine entrepreneurial ;
- 2) de la nature hybride des organisations locales, identifiable par la coexistence entre les formes prémodernes, modernes et postmodernes (Calás et Arias, 1997) ;
- 3) des tensions provoquées par cette situation, soulignant la coexistence entre les discours avancés et les pratiques périmées.

Enfin, pour terminer, nous offrons un résumé du texte et nous discutons de ses limites.

ORGANISATIONS ET ÉTUDES SUR LES ORGANISATIONS AU BRÉSIL

Le champ des recherches en études organisationnelles et en gestion des ressources humaines

Les études organisationnelles au Brésil, en tant que champ d'études scientifiques, ont débuté entre les années cinquante et soixante, lors de la création des premières écoles d'administration et de la parution des premiers périodiques universitaires (Wood Jr. et Paes de Paula, 2004). En tant que domaine organisé, le levier déterminant de leur croissance a été la création des premiers programmes de maîtrise et de doctorat, depuis les années soixante et dans la seconde moitié des années soixante-dix, après l'établissement d'une conférence annuelle pour la présentation et la discussion des travaux scientifiques (Enanpad – Rencontre nationale de l'Association des programmes de post-graduation en administration). Avec ces démarches s'est créée une base d'appui institutionnel pour le développement et la diffusion des études sur les pratiques managériales, y compris la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, le Brésil compte près de 80 programmes de maîtrise et de doctorat combinés avec des activités de recherche de toutes sortes. Chaque année, l'organisation de l'Enanpad reçoit près de 3 000 propositions de travaux scientifiques – environ 300 de ceux-ci concernant le domaine des ressources humaines, parmi lesquelles quelque 70 travaux seront sélectionnés pour publication. Ces conférences accueillent près de 1 000 chercheurs et professeurs. On peut estimer qu'environ 100 d'entre eux appartiennent au domaine des ressources humaines, tandis qu'une centaine d'autres relèveraient du domaine du comportement organisationnel, une discipline proche en termes de thématiques et d'approches théoriques. En combinaison avec la théorie organisationnelle et stratégique, les travaux dans ces deux domaines sont les plus nombreux de l'événement par le nombre de propositions soumises comme de chercheurs engagés.

Malgré les nombreuses institutions offrant des programmes centrés sur l'investigation scientifique, la recherche en ressources humaines se concentre sur quatre institutions liées aux universités de São Paulo, de Minas Gerais, de Rio Grande do Sul ainsi qu'à la Fondation Getúlio Vargas, à São Paulo (FGV-EAESP). Les sujets les plus discutés dans les recherches universitaires en gestion des RH et de comportement organisationnel sont : la modernisation organisationnelle et l'évolution des systèmes de ressources humaines, le changement organisationnel et la résistance aux changements, la culture de l'organisation, l'engagement, l'apprentissage organisationnel et la gestion par compétences, la qualité de la vie au travail et sa difficulté.

En plus de l'Enanpad, la production scientifique locale est véhiculée dans des périodiques à comité de lecture (*peer-review*), parmi lesquels figurent les revues suivantes : *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de*

Administração da Universidade de São Paulo, Organização e Sociedade et *Revista de Administração Pública*. Quelques-uns de ces titres sont publiés depuis plus de quarante ans, étant déjà solides en ce qui concerne la ligne éditoriale, l'équipe éditoriale et les procédés d'évaluation et d'amélioration des travaux. Leurs tirages sont de 1 000 à 6 000 exemplaires, selon une périodicité bimensuelle ou trimestrielle. Le taux de refus des articles publiés est jusqu'à dix pour un dans le cas des périodiques les plus compétitifs. Toutes ces revues publient des articles sur la gestion des ressources humaines. Pourtant, il n'y a aucune publication scientifique de premier plan consacrée exclusivement à ce sujet. En plus de ces périodiques traditionnels, on trouve un grand nombre d'autres publications scientifiques, y compris des périodiques publiés exclusivement sur Internet, dont la plupart ont été créés au cours des cinq dernières années et qui sont encore en phase de consolidation. Une partie considérable de ces véhicules publie des articles sur le comportement organisationnel et sur la gestion des ressources humaines.

Ces dernières années, malgré l'expansion dans le domaine des enquêtes et l'augmentation des travaux publiés, la recherche en ressources humaines a fait l'objet de commentaires critiques. Tonelli *et al.* (2003), par exemple, ont évalué la production universitaire du Brésil en ressources humaines pendant les années quatre-vingt-dix ; ils en ont conclu que la production scientifique locale était encore de piètre qualité, reproduisant thèmes et approches des principaux courants anglo-saxons, s'éloignant ainsi des problèmes du pays et réduisant sa capacité de contribution à la pratique managériale locale. Aussi, sa base méthodologique est-elle encore fragile. Plusieurs travaux ne sont plus que de simples narrations d'études de cas ou de projets de recherche d'une ampleur limitée. En général, les travaux théoriques, à leur tour, font écho à la systématisation de concepts et de théories déjà établies. Ils n'apportent donc aucune contribution marquante à l'avancement de la théorie.

Par contre, le domaine scientifique des ressources humaines a pour contrepoids le domaine « pratique », composé de sociétés, d'événements et de publications. Ainsi la Société brésilienne des ressources humaines (ABRH) et quelques sociétés régionales font régulièrement la promotion d'événements pour le public corporatif, qui est constitué de professionnels en ressources humaines, de consultants et d'experts en formation et développement. Quelques-uns de ces événements ont attiré un public de plus de mille professionnels et ont eu une forte répercussion dans le milieu. Les thèmes qui y sont les plus discutés sont la qualification et les programmes de développement, l'employabilité, le climat organisationnel, les congédiements et leurs conséquences, de même que les changements et l'adaptation au changement. Ces sociétés ainsi que quelques maisons d'éditions indépendantes publient différentes revues spécialisées en ressources humaines. Celles qui ont le plus de succès ont un tirage mensuel de 30 000 à 50 000 exemplaires.

Au Brésil, ces deux univers – celui des chercheurs en ressources humaines et comportement organisationnel, et celui des professionnels de la gestion des ressources

humaines – ont peu de contacts entre eux. Quelques chercheurs circulent entre les deux sphères, mais l'attitude dominante est la méfiance, et le comportement le plus habituel est l'évitement. Si d'un côté les professionnels des ressources humaines – en général – perçoivent les universitaires du secteur comme « excessivement théoriques » et éloignés de la réalité des entreprises, les théoriciens des ressources humaines, pour leur part, considèrent les professionnels du domaine comme étant trop orientés vers les seules problématiques des entreprises et comme étant trop facilement enclins à suivre – avec enthousiasme – des modes managériales pas toujours fiables.

Culture nationale et culture de l'organisation

Malgré ces problèmes, le champ des études organisationnelles – en général – ainsi que celui de la gestion des ressources humaines – en particulier – ont évolué au Brésil, grâce aux travaux des chercheurs brésiliens ou à cause de la contribution de chercheurs étrangers voués à étudier les organisations brésiliennes et les pratiques de gestion au Brésil. Quelques contributions fondamentales ont également été apportées par des chercheurs étrangers ainsi que par des Brésiliens, constituant de cette manière la base nécessaire pour comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines au pays.

Hofstede (1980 ; 1983), dans son étude capitale sur les cultures nationales, a identifié le Brésil comme un pays caractérisé par l'éloignement prononcé de son pouvoir et par une forte aversion pour le risque. Ces caractéristiques seraient matérialisées dans les rapports entre les *leaders* et les suiveurs, l'existence de hiérarchies rigides et la faible propension à l'esprit d'entrepreneuriat. On retrouve – en effet – de telles caractéristiques dans plusieurs organisations locales. Cependant, il est risqué de faire des généralités. L'étude de Hofstede, réalisée au début des années quatre-vingt, ne tient pas compte des modifications essentielles qui se sont produites au cours des vingt dernières années, pendant lesquelles le pays a subi des changements profonds dans les sphères politique, économique et entrepreneuriale. Quoique l'étude de Hofstede continue à être très importante, sans doute quelques-unes des caractéristiques qu'elle mentionne devraient-elles être révisées.

Soulevant la question de la diversité dans les groupes d'entreprises, Nelson et Gopalan (2003) montrent qu'au Brésil, il y a soit des groupes d'entreprises qui reproduisent la culture nationale, soit des groupes qui la contredisent. Le travail des auteurs fait valoir que, malgré les pressions économiques, technologiques et institutionnelles entraînant l'homogénéité des procédés et des pratiques organisationnelles, il est inévitable qu'il se produise une certaine tension entre les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques culturelles du pays. De tels résultats, observés également par d'autres auteurs aux États-Unis et en Inde, témoignent que la culture ne constitue pas un phénomène monolithique et ils indiquent l'existence d'une dynamique intérieure caractérisée par la diversité et par la complexité.

En suivant une ligne semblable, mais en mettant en évidence la diversité entre les régions, Lenartowics et Roth (2001) ont étudié un secteur spécifique d'activités dans quatre régions du Brésil (représentées par les États de Rio de Janeiro, de São Paulo, de Rio Grande do Sul et du Minas Gerais). Dans ces régions, les chercheurs ont trouvé différentes sous-cultures d'affaires qui sont considérées comme ayant différents niveaux de performance. De même que le travail de Nelson et Gopalan (2003), cette étude a contribué à une vision plus complexe des valeurs et des pratiques managériales du pays. En effet, quoique l'atmosphère exerce des pressions de conformation isomorphe, les entreprises semblent maintenir des caractéristiques culturelles régionales.

S'adressant à l'Amérique latine en général, Calás et Arias (1997) ont expliqué que le processus de transformation dans les pays de cette région est marqué par l'hybridisme. Contrairement à l'idée d'évolution incrémentielle ou de transformation organique, le concept d'hybridisme met en évidence les conditions qui président à la coexistence simultanée du nouveau et de l'ancien, par exemple, des formes modernes et anciennes de gestion. Un tel concept est fondamental pour comprendre les pratiques de gestion au Brésil, en Amérique latine et, on peut le supposer, dans des pays qui ont subi un processus accéléré de développement et de changement.

Chez les chercheurs brésiliens, une ligne d'investigation très renommée a pour base des études déterminantes sur la société et sur la culture nationales effectuées originellement en dehors du champ des études organisationnelles par des historiens, des anthropologues et des sociologues brésiliens comme Sergio Buarque de Holanda, Paulo Prado, Gilberto Freyre, Darcy Ribeiro et Roberto DaMatta.

L'étude de Borges (1999), par exemple, portant sur les traits de la culture nationale présents dans les organisations locales, a démontré qu'il y a une forte centralisation du pouvoir, une grande distance entre les différents niveaux sociaux et la présence remarquable du paternalisme. L'auteur a aussi indiqué la valorisation des rapports personnels et de l'affection dans l'interaction interpersonnelle. De plus, il a remarqué la flexibilité et l'adaptabilité des gestionnaires locaux dans l'acheminement des rapports sociaux, spéculant autour du maintien de ce qu'il appelle « l'esprit aventurier », qui entraîne, en termes de travail, aversion pour la discipline et difficulté à planifier et à poursuivre des actions selon ce qui a été établi préalablement.

De pareils traits avaient été mis à jour dans les recherches de Tanure de Barros et Spyder Prates (1997), qui avaient réalisé un long travail pour identifier le style de gestion brésilienne. Pour ces chercheurs, celui-ci a des caractéristiques positives, telles que la flexibilité, la créativité et la fidélité. Mais il a aussi des caractéristiques négatives, comme le formalisme, l'individualisme et la dépendance. Le formalisme se manifeste par l'attachement exagéré aux normes et aux procédures. L'individualisme est réfléchi par des positions qui placent les intérêts de l'individu au-dessus de ceux des groupes et de la communauté. Enfin, la dépendance est traduite par une posture de passivité, comme celle d'un spectateur, virtualité incapable d'agir sur son propre

destin et sur l'univers qui l'entoure. Quoiqu'elle ne soit pas acceptée de façon unanime, la proposition de ces chercheurs a le mérite indéniable d'établir un cadre de référence à partir duquel on peut analyser et critiquer les comportements et les pratiques locales.

Barbosa (1992), un anthropologue ayant de l'expérience en analyse organisationnelle, a fait une réflexion intéressante sur le soi-disant *jeitinho* brésilien, la manière flexible et créative des Brésiliens de traiter les lois et les règles considérées comme inacceptables ou qui ne méritent pas qu'on les respecte. Pour Barbosa, le *jeitinho* comprend une bonne part d'ambiguïté, car il est non seulement une manœuvre créative pour s'épargner ou pour refuser des règles inadéquates et inflexibles, mais aussi une façon de les accepter et de les conserver. Selon Motta et Alcadipani (1999), dans les organisations locales, le *jeitinho* se matérialise surtout par l'utilisation des relations personnelles afin de contourner des normes rigides et d'obtenir des résultats.

Caldas et Wood Jr. (1997, 2002) à leur tour, ont tenté de trouver comment les entreprises brésiliennes réagissent face à l'adoption de l'expertise managériale importée. D'après une étude extensive dans ce domaine, les auteurs ont identifié trois réponses :

- 1) la première est l'adoption irréfléchie, sans prendre en compte les conditions locales ;
- 2) la deuxième est l'adoption cérémoniale, s'effectuant seulement à la surface, sans qu'il n'y ait aucun changement substantiel ;
- 3) la troisième est l'adaptation créative, qui entraîne une révision des postulats sur les connaissances et sur les pratiques en vue et sur leur adéquation à la réalité locale.

De telles réponses, pouvant être directement rapportées aux caractéristiques de la culture nationale, aident à comprendre l'évolution du discours et des pratiques de gestion des personnes au Brésil. Parmi les trois réponses mentionnées, l'adoption cérémoniale mérite quelques considérations supplémentaires. Lorsqu'elle se manifeste, l'organisation adopte un comportement de façade. Dans une telle éventualité, l'observateur d'occasion se trouvera devant l'instauration et l'utilisation de pratiques de gestion de niveau international (par exemple, des systèmes de gestion des carrières par compétence, des pratiques modernes de responsabilité sociale ou des processus sophistiqués de gestion des connaissances). Néanmoins, l'observateur qui a l'occasion d'aller au-delà de la surface rencontrera des comportements obsolètes et anachroniques à côté de discours modernes.

Enfin, il convient de mentionner l'étude menée par le cabinet conseil McKinsey (McKinsey et Leitão, 2000), qui a évalué huit importants secteurs industriels brésiliens par rapport à la productivité. L'investigation a réitéré le constat de sens com-

mun : la productivité brésilienne est basse, présentant un niveau moyen de 25 % par rapport à la productivité nord-américaine, laquelle a été prise comme terme de comparaison. Une des causes majeures et des plus constantes de cette situation est due aux pratiques organisationnelles et aux méthodes de gestion, c'est-à-dire que les entreprises locales ont des problèmes de productivité, ce qui dépend dans une grande mesure de leurs propres pratiques de gestion, qui à leur tour ont rapport aux traits culturels.

En général, on peut dire qu'au Brésil, certaines organisations ont des pratiques managériales et de gestion de pointe qui sont humaines. Cependant, lorsqu'on observe l'ensemble des industries et des entreprises, on remarque des lacunes importantes, pour avoir été masquées par les comportements cérémoniels déjà mentionnés.

Pris comme un tout, les études entreprises dévoilent quelques caractéristiques culturelles communes, malgré la grande diversité des entreprises et des régions. Par contre, et même s'il faut tenir compte de plusieurs facteurs – institutionnels, politiques, économiques, d'infrastructure et de marché –, le Brésil n'a pas encore atteint un haut niveau de maturité en ce qui concerne l'utilisation de méthodes de management et de pratiques de gestion des ressources humaines. Quoiqu'il y ait certains « îlots d'excellence », représentés par des entreprises ou par des groupes d'entreprises ayant de grands succès locaux ou internationaux, le scénario général en est un d'inefficacité et de faible performance. On peut également spéculer sur le fait que le Brésil partage avec d'autres pays latino-américains, à cause du modèle de colonisation et autres processus historiques communs, certaines caractéristiques culturelles que leur donnent quelques formes communes en termes de rapports et de style de gestion.

ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU BRÉSIL

Au Brésil, il y a des registres de la gestion des personnes depuis le XIX^e siècle. Mais la phase moderne de l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines au pays est la première moitié du XX^e siècle, entre les deux guerres mondiales. Cette période marque le début de l'effort d'industrialisation, qui a été provoqué par une crise dans l'agriculture et catalysé par des investissements de l'État dans les secteurs de l'infrastructure et par la création de grandes entreprises d'État (Lacombe, Caldas et Tonelli, 2000). C'est avec ces entreprises qu'a été inauguré le modèle formel de gestion des personnes : le département du personnel, orienté pour remplir les exigences essentielles du contrôle de la main-d'œuvre de la récente législation du travail mise en place. Avec le temps, ce modèle a migré vers les entreprises privées, qui ont surtout prospéré dans la région sud-ouest du pays, et il a fini par agréger d'autres fonctions, telles que la sélection et le congédiement du personnel, la gestion des salaires et quelques fonctions fondamentales de formation et de développement.

Après la Seconde Guerre mondiale, la présence d'entreprises nord-américaines au Brésil augmente, inaugurant une nouvelle phase dans la gestion des personnes, avec l'adoption de politiques plus élaborées de dotation de personnel, de sélection, de formation et de développement ainsi que d'évaluation du personnel. Au cours du temps, travailler dans les grandes entreprises d'État (telles que la compagnie pétrolière Petrobrás ou l'institution financière Banco do Brasil), voire dans les grandes entreprises étrangères (telles que Volkswagen ou General Motors) est devenu le but de certains ouvriers et professionnels ayant une formation supérieure. Pour eux, un emploi dans l'une de ces entreprises signifiait avoir de bons salaires, des droits assurés, une certaine stabilité et l'occasion de s'élever professionnellement et socialement.

Cette situation de croissance a duré jusqu'au début des années soixante, période pendant laquelle le pays a subi une grave crise politique ayant des répercussions sur l'économie et culminant par un coup d'État déclenché par les militaires. À partir du milieu des années soixante, le Brésil a vécu, sous le gouvernement militaire, une nouvelle période de grande expansion économique : c'était la période dite du « miracle économique », qui continuera jusqu'à la fin des années soixante-dix, lors de la deuxième crise du pétrole. Cette phase a été marquée par de gros investissements en infrastructures et par un modèle de développement basé sur le concept de triade, composée par des entreprises d'État, des entreprises brésiliennes au capital privé et des entreprises étrangères. Ce moment de l'histoire entrepreneuriale brésilienne est caractérisé par le développement incrémentiel des pratiques de gestion des personnes et par une forte intervention de l'État dans le domaine de l'économie ainsi que dans les relations de travail.

Depuis les années quatre-vingt, on assiste à une libéralisation politique progressive, avec un relâchement du contrôle de l'État et un renforcement des syndicats. Peu à peu, les entreprises gagnent davantage de liberté pour conduire les négociations collectives sur les salaires, les bénéfices et les conditions générales de travail. Cette nouvelle situation conjoncturelle met en valeur la fonction de relations industrielles, surtout au sein des sociétés de grande taille. Mais sauf pour elles, il n'y a presque pas d'évolution des pratiques de gestion des personnes.

De grands changements se dérouleront à partir des années quatre-vingt-dix, avec l'ouverture économique et les programmes de privatisation, suivis d'une vigoureuse vague de fusions et d'acquisitions. Du point de vue des entreprises installées dans le pays, cette ouverture a représenté plutôt une menace qu'une occasion. Diverses entreprises nationales n'ont pas survécu : elles ont été fermées ou achetées par des concurrents plus importants ou plus efficaces, soit locaux, soit étrangers. Quant à la gestion des personnes, la première moitié des années quatre-vingt-dix a été marquée par la réadaptation des cadres et des grands processus de restructuration. Sous le nom de « réingénierie », une mode managériale populaire à l'époque, de nombreuses entreprises encourageaient des coupes franches dans leurs effectifs de cadres opéra-

tionnels et managériaux. Graduellement pourtant, ces démarches ont cédé la place à des approches plus consistantes cherchant à mettre en œuvre des initiatives et des systèmes se rapportant au facteur humain selon les besoins nécessités par les affaires.

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, le discours sur la gestion des personnes est devenu plus sophistiqué. À travers séminaires, cours et livres, de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques se sont répandus, tels que : la gestion stratégique des ressources humaines, carrières et rémunérations basées sur les compétences et sur le développement du *leadership*. Cependant, la pratique n'a pas accompagné le discours. Des recherches menées en 1995 et en 1996 dans l'État de Sao Paulo, le plus développé du pays, ont constaté que seulement 4 % des entreprises possédaient un service des ressources humaines, par exemple, des secteurs structurés avec les politiques et les fonctions essentielles de la gestion des personnes. La plupart des entreprises avaient encore le traditionnel département du personnel, avec des attributions qui se limitaient à satisfaire aux exigences légales et à la législation du travail (Curado, Pereira Filho et Wood Jr., 1995 ; 1996 ; voir aussi Tonelli et Lacombe, 2001).

Le passage du discours à la pratique se déroulera de façon hétérogène, inconstante et inachevée, les années suivantes. Pressées par la concurrence et par le besoin de générer des résultats, les entreprises – particulièrement les plus importantes – ont fini par adopter de nouvelles pratiques de gestion. Plusieurs ont cependant été frustrées par les résultats obtenus. D'autres ont continué à adopter chaque nouvelle approche qui se pointait à l'horizon (Caldas et Wood Jr., 1997).

Au début du XXI^e siècle, de nouveaux concepts se sont ajoutés à ceux déjà existants. Plusieurs entreprises ont créé des universités corporatives, malgré le fait que, sous ce nom, elles n'offraient rien de plus que les traditionnels programmes de développement managérial. Des thèmes tels que « l'éthique » et « la responsabilité sociale » ont commencé à être l'objet d'une grande attention. Ces deux thèmes se sont installés au pays à l'initiative des entreprises multinationales, et leur transport vers la réalité locale s'est révélé, en général, imparfait et peu sensible aux caractéristiques du pays. Il y a également eu des essais (habituellement non fructueux) de mettre en action le concept de diversité dans les entreprises locales. D'autres pratiques se sont également répandues, telles que le mentorat (*mentoring*), l'accompagnement (*coaching*) et l'autonomisation (*empowerment*).

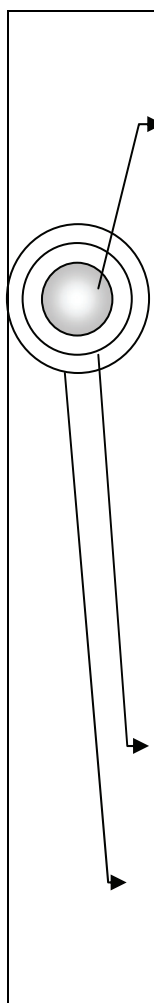
Le thème de la responsabilité sociale a eu une certaine résonance sur les organisations et sur les gestionnaires locaux, à cause du contexte d'inégalité locale et de la permanence des problèmes chroniques en rapport avec la pauvreté, la santé et l'éducation au pays. Aujourd'hui, presque toutes les grandes entreprises ont des programmes à but philanthropique ou de responsabilité sociale. Dans plusieurs cas, ils sont rattachés aux cabinets de gestion des ressources humaines. Mais des preuves anecdotiques et quelques études exploratoires suggèrent d'abord que sur le plan des organisations, les sources majeures de motivation des pratiques de responsabilité sociale sont les pressions institutionnelles et la valorisation de la marque ; deuxiè-

mement, sur le plan individuel, le grand facteur de motivation est la promotion de l'image personnelle et ses effets sur la carrière.

LE MODÈLE CENTRE-PÉRIPHÉRIE

La condition courante du milieu entrepreneurial brésilien et, par conséquent, celle des pratiques en ressources humaines, est diversifiée et d'appréhension difficile. Mais il est possible d'obtenir une approximation raisonnable grâce à l'utilisation du concept de centre et de périphérie (voir le tableau ci-dessous), très souvent utilisé dans le marché du travail (Piore et Sabel, 1984).

Tableau 1. Modèle Centre-Périphérie



Position dans le modèle	Organisations	Pratiques de gestion des ressources humaines	Recherche en gestion des ressources humaines
Centre	Grandes entreprises multinationales, d'État et groupes privés nationaux ; plusieurs ouvriers temporaires, sous-traitants et consultants	Existence formelle de pratiques sophistiquées Grand écart entre discours (avancés) et pratiques (obsolètes) Hybridisme	Important volume de recherches, mais avec des problèmes de rigueur et de pertinence Thèmes : modernisation, évolution des systèmes des ressources humaines, culture organisationnelle, engagement, apprentissage et compétences, qualité de la vie au travail et pénibilité
Premier maillon périphérique	Entreprises de taille petite et moyenne ; <i>call centers</i> ; petites entreprises industrielles ; ateliers de pressage (<i>sweatshops</i>)	Pratiques essentielles du département du personnel afin de satisfaire la législation du travail	Volume réduit de recherches, avec problèmes de rigueur et de pertinence Thèmes : descriptions générales des conditions de travail et des défis
Deuxième maillon périphérique	Économie informelle	Absence de pratiques	Absence de recherche

Tensions au centre

Au Brésil, le centre est occupé par les organisations de grande taille : les entreprises multinationales, les entreprises d'État et les grands groupes privés nationaux. Ces organisations commandent des chaînes de production et elles ont une position déterminante par rapport aux grands réseaux de fournisseurs. Plusieurs entreprises mettent au point des programmes intensifs d'externalisation (*outsourcing*) et, aujourd'hui, elles contrôlent un vaste groupe de sous-traitants et de consultants travaillant à temps partiel ou *ad hoc*. Dans ce cas, il est devenu une pratique courante de remplacer le lien de subordination par un système de prestation de services dans lequel les contrats de travail sont signés avec des dizaines, voire des centaines de micro-entreprises. Ce système de contrats a touché, dans les cas extrêmes, jusqu'à des présidents d'entreprises ! Cette mesure qui, au niveau pratique, est une distorsion de l'idée de flexibilité des relations de travail, réduit considérablement les charges sociales, de même que les garanties et les bénéfices des professionnels.

Ces grandes organisations ont de multiples divisions et elles sont assez complexes, quoique les concepts et les outils managériaux qu'elles utilisent ne soient pas toujours à la hauteur d'une telle complexité. En termes de gestion des personnes, plusieurs entreprises ont l'habitude d'utiliser des connaissances de pointe : elles emploient des agences de recrutement de cadres et des méthodes d'appréciation par simulation (*assessment center*) et d'accompagnement (*coaching*), elles ont des programmes internes de développement managérial, elles utilisent des concepts modernes de gestion des salaires et des carrières, et encouragent des programmes de responsabilité sociale. Par contre, elles font encore face à des problèmes importants de manque de compétence et de planification. Plusieurs n'ont pas encore atteint un niveau adéquat de cohérence entre les composantes internes de leur système de ressources humaines et ne sont pas encore arrivées à obtenir un alignement net de leur stratégie de gestion des personnes sur leur stratégie d'affaires (Lacombe et Tonelli, 2001). Nous donnerons deux exemples illustrant les problèmes typiques que rencontrent ces entreprises se situant au centre du modèle.

Utility (nom fictif) est une entreprise de distribution d'énergie comptant environ 2 000 employés et ayant un chiffre d'affaires tournant autour de 700 millions de dollars par an. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix, l'entreprise faisait partie d'une plus grande entreprise appartenant à l'État, ayant une culture centrée sur la technologie, une structure organisationnelle lourde, un processus de prise de décision lent et des cadres ayant une vision restreinte du marché et des clients. Lors d'un programme de privatisation, l'organisation a été vendue à une entreprise nord-américaine bien connue pour sa capacité d'innovation et ses pratiques commerciales agressives. La nouvelle société a apporté de nouveaux cadres et un esprit entrepreneurial fort. La coordination entre les systèmes, les pratiques et les valeurs provenant d'origines diverses a d'abord marqué la transformation de l'organisation. Au début des années deux mille, la faillite de la société mère nord-américaine, se-

couée par un scandale financier, a apporté de nouveaux changements à l'organisation. Utility connaît aujourd'hui une troisième étape. L'entreprise a surmonté la crise avec sa société mère, elle cherche à développer son modèle de gestion et à perfectionner des pratiques de gestion des personnes. Au cours de ces processus, des initiatives avancées de qualité de vie au travail et de responsabilité sociale coexistent encore avec des manques fondamentaux en termes de modèle de gestion et de compétences managériales.

TransBank (nom fictif) est l'un des plus grands groupes financiers internationaux présents au Brésil ; il compte environ 30 000 employés. L'entreprise est le résultat de l'acquisition d'une institution financière brésilienne traditionnelle d'origine familiale ayant un profil entrepreneurial fort, mais aussi certains traits de paternalisme, d'individualisme et une hiérarchie stricte, réalisée par une banque européenne ayant une culture ouverte et démocratique fondée sur la quête du consensus et axée sur les procédés du travail. Son processus d'intégration a été conditionné par la taille plus grande de l'entreprise achetée par rapport à celle de l'acquéreur, par la complémentarité de leurs services et par le respect de la diversité professé par l'acquéreur. Le résultat a été un hybride, à cause de la coexistence de différentes sous-cultures et pratiques managériales. L'organisation et son modèle affrontent maintenant une nouvelle épreuve, avec l'acquisition et l'intégration d'une nouvelle institution financière locale, elle aussi de caractère rigide, caractérisée par l'agrégation de deux organisations : l'une très influencée par la culture asiatique, et l'autre par la culture méditerranéenne européenne. Présentement, la TransBank se caractérise par le besoin de mettre en place et de développer un modèle de gestion capable d'équilibrer un certain sens de l'identité avec une grande diversité en termes de styles et de pratiques managériales.

Étant donné que les contextes organisationnels de ces organisations sont communs en situation de transformation accélérée – une situation observée au Brésil ainsi que dans d'autres pays émergents –, nous devons nous poser une question : quels défis se lancent les gestionnaires des ressources humaines dans ces conditions ? Nous croyons que le pari majeur porte sur la question des différences culturelles internes. De tels milieux se caractérisent par de multiples tensions découlant de chocs culturels et de la coexistence de différentes attitudes, de divers comportements et de multiples pratiques. Certains groupes dans l'organisation cultivent des valeurs distinctes et les expriment à travers des discours variés. Ces groupes ont subi des processus de socialisation hétérogènes, agissant selon des référentiels de temps et de rythme disparates, avec des styles managériaux inégaux. De plus, les processus de prise de décision deviennent peu structurés, fragmentaires et laborieux. L'établissement d'agendas et de priorités, voire l'exécution logique des étapes d'analyse deviennent plus difficiles à cause des différentes perceptions de la réalité des acteurs et du manque d'alignement et de visions partagées. Le travail du dirigeant des ressources humaines comprend alors celui de créer des stratégies et des actions orientées vers la reconstitution (ou l'établissement) de l'identité organisationnelle, pour l'explicitation

et résolution des paradoxes et des ambiguïtés découlant de la situation actuelle, et pour l'établissement d'un engagement collectif envers les notions de temps et de rythme de travail.

La dure réalité au premier maillon de la périphérie

À l'extérieur du centre, le scénario change substantiellement. La variété ici est encore plus grande et plus difficile à retenir. Dans le premier maillon de la périphérie, nous trouvons quelques entreprises exemplaires, avec des propositions avancées en termes de stratégie et de gestion. Mais on peut affirmer que celles-ci sont l'exception. Nous retrouvons aussi un nombre croissant de *call centers* à main-d'œuvre intensive, de petites entreprises industrielles travaillant avec une technologie dépassée, des méthodes obsolètes et de vrais « ateliers de pressurage », quelques-uns fonctionnant dans des conditions inhumaines, avec de longues journées de travail et de bas salaires.

D'une façon générale, malgré le nombre croissant de nouvelles entreprises ayant une gestion plus moderne, une grande partie du premier maillon de la périphérie est composée d'entreprises de taille petite à moyenne, plusieurs d'entre elles faisant encore face à des problèmes importants en termes de gestion des personnes. La plupart possèdent encore un département du personnel. Elles ont peu évolué par rapport à la réalité des années soixante et soixante-dix (Curado, Pereira Filho et Wood Jr., 1995 ; 1996 ; Tonelli et Lacombe, 2001).

Dans ce groupe, les défis que doivent affronter les dirigeants des ressources humaines qui, très souvent, sont eux-mêmes président ou directeur des opérations des entreprises, sont primaires. Ces défis comprennent la capacitation de la main-d'œuvre en connaissances et en pratiques essentielles pour les affaires, la mise en place de systèmes élémentaires de gestion des personnes et la valorisation du facteur humain, normalement perçu seulement comme facteur de coûts. À cet endroit de la périphérie, il est fondamental de réunir fonctionnalité et simplicité, afin d'assurer la pérennité des actions et des systèmes mis en place.

L'économie informelle au second maillon de la périphérie

Enfin, nous arrivons au maillon extérieur du modèle. Ce maillon correspond, selon les estimatives récentes, à environ 40 % de l'économie brésilienne et concerne le travail informel. À ce niveau, il n'y a pas de garantie d'emploi, ni de salaire régulier ou de bénéfice, il n'y a pas de département des ressources humaines, ni de gestion de carrière. C'est ici qu'on trouve une part importante de l'économie, laquelle subvient aux besoins de millions de familles. Au cours des années quatre-vingt-dix, les privatisations et les processus de rationalisation du travail, encouragés par les entreprises, ont contribué à augmenter le contingent de professionnels soumis à de telles conditions de travail, au point qu'on les appelle les « entrepreneurs forcés ». Il s'agit

d'activités génératrices de revenus, quoique ces acteurs – souvent – ne paient pas d'impôts, ni obéissent à la législation commerciale ou aux réglementations ouvrières.

Aussi, dans ce maillon, la diversité est-elle grande. Ces dernières années, avec l'augmentation du taux de congédiements, la migration vers l'économie informelle a été dramatique. Dans les grandes métropoles, les places publiques et les plages sont en train d'être envahies par les « entrepreneurs forcés ». Sur la traditionnelle *Praça da República*, une place du centre-ville de São Paulo, par exemple, ils composent un véritable système avec des groupes variés : ils vendent des épices, des gâteaux, des casse-croûte, du café, des fruits et des légumes, d'autres commercialisent des tableaux, de l'artisanat, des appareils électroniques, des vêtements et même des animaux. Chaque groupe occupe son propre espace et suit une logique individuelle d'affaires. L'interaction entre eux et leurs normes de coexistence est donnée selon des règles informelles d'adaptation mutuelle. En plus des places publiques, le commerce informel s'étale dans les rues et les avenues des principales villes brésiliennes. Pendant que l'on attend pris dans les embouteillages, il est possible d'acheter des accessoires de téléphonie mobile, des gadgets électroniques importés, des boissons gazeuses, du chocolat et même des masques à l'effigie de George W. Bush ou d'Oussama Ben Laden !

Il est important de noter que l'économie informelle et le sous-emploi, en plus de leur aspect pittoresque, ont une face dramatique, qui se rapporte au manque de garanties sociales pour les individus. En outre, plusieurs activités sont dégradantes et inhumaines, comme le recyclage manuel des ordures dans les grandes décharges publiques, à la périphérie des métropoles, ou le travail des enfants, que l'on rencontre encore dans les régions les moins développées du pays.

Dans ce maillon du modèle, la question se rapportant aux défis posés aux dirigeants des ressources humaines doit être élargie. Le défi se pose en effet pour l'ensemble de la société, qui vit et travaille tous les jours dans des conditions insoutenables. Dans les entreprises, ce défi s'est matérialisé sous la forme de programmes de responsabilité sociale, bien qu'il y ait les contradictions indiquées dans la section précédente.

DISCUSSION : HYBRIDISME ET TENSIONS

Comme nous l'avons vu, depuis les années quatre-vingt-dix, l'économie brésilienne a connu un processus de transformation en profondeur. Ce processus a des similitudes avec ceux vécus par d'autres pays d'Amérique latine ainsi qu'avec ceux existant dans quelques pays d'Asie et d'Europe orientale. Au Brésil, les années quatre-vingt-dix ont été particulièrement marquées par des démarches macroéconomiques de caractère libéral, telles que la chute ou la suppression des taux d'importation, la réduction du rôle de l'État dans l'économie, les nouvelles règles des investissements étrangers dans le pays et les programmes de privatisation. Sur le plan organisationnel, ces démarches ont eu pour résultat des mouvements de rupture, avec de fortes

restructurations, fusions et acquisitions. Sur le marché du travail, les effets ont été des exigences plus grandes quant à la qualification professionnelle, des congédiements et la croissance du travail dans l'économie informelle.

En termes de pratiques de gestion des ressources humaines, tout ce mouvement a entraîné des efforts pour répondre à de multiples défis : l'alignement des pratiques de gestion des personnes avec la stratégie d'affaires, le développement managérial, la qualification générale de la main-d'œuvre, le management de la pénibilité et l'amélioration de la qualité de vie au travail, la gestion de la diversité, et la réponse aux demandes de nature sociale et environnementale.

Le mouvement d'ajustement ne s'est pas déroulé de façon homogène et planifiée, mais avec des points de vue et des rythmes différents entre les entreprises et même dans les entreprises. En outre, il semble qu'il y a eu un déphasage entre le discours et la pratique. La pression pour la conformation au « nouvel ordre de compétition global », alliée à la croissance de l'offre de nouvelles techniques managériales – qui ont été répandues par des consultants, par les « gourous » de la gestion et par les médias d'affaires – a aidé à renouveler la rhétorique des ressources humaines (Paes de Paula et Wood Jr., 2002). La présence de certaines conditions institutionnelles et de certains traits culturels a dressé des barrières entre l'adoption des nouveaux concepts, des modèles récents et des pratiques modernes. En effet, quelques traits culturels comme le *jeitinho* et le formalisme ont encouragé des adoptions cérémonielles (Meyer et Rowan, 1977) et des comportements de façade (Caldas et Wood Jr., 1997, 2002).

Par conséquent, ce qui s'est passé dans plusieurs organisations a été la formation ou la détérioration de la condition d'hybridisme (Calás et Arias, 1997), avec la coexistence entre pratiques prémodernes, modernes et postmodernes. Les pratiques prémodernes correspondent surtout aux conditions dans lesquelles les droits et les conditions fondamentales des ouvriers ne sont pas encore satisfaits. Les pratiques modernes se rapportent aux activités plus traditionnelles de gestion des personnes et au modèle du département du personnel, encore dominant dans une grande partie des organisations brésiliennes. Enfin, les pratiques postmodernes réfèrent au nouveau contexte de travail, qui se caractérise par la flexibilité, l'insécurité, le défi de l'alignement stratégique et la diversité culturelle. Cette condition d'hybridisme semble avoir pris place à l'intérieur d'une même entreprise, provoquant des tensions intra-entreprise, entre entreprises et entre rhétorique et pratique.

Tensions intra-entreprise

Les tensions intra-entreprise se manifestent lorsque différents groupes à l'intérieur d'une organisation présentent des différences très marquées de style managérial et de pratiques organisationnelles. Une telle occurrence peut advenir à cause de changements radicaux, d'un processus d'acquisition (comme dans les cas présentés) ou du besoin de satisfaire des marchés ayant des différences marquantes (niches de faible

revenu versus niches de haut revenu ou marché de vente au détail *versus* marché corporatif) demandant différents modèles d'affaires et, souvent, différents modèles de gestion et de profils du personnel. Dans ces cas, les tensions peuvent se manifester sous forme de conflits entre les secteurs et de difficultés à accomplir des projets conjoints. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, une telle situation pose deux défis : le premier est de satisfaire les besoins spécifiques des différents secteurs en termes de politiques et de pratiques ; le deuxième est de concilier l'unicité (qui fournit le sens de l'identité à l'organisation et une perception de justice pour les cadres) et la diversité (qui répond aux besoins pratiques des affaires).

Les tensions entre les entreprises

Les tensions entre les entreprises se manifestent surtout dans les relations verticales : de l'entreprise vers ses prestataires de services, ses sous-traitants, ses fournisseurs et, parfois, ses entreprises clientes. Dans des conditions de concurrence accentuée, tous les maillons de la chaîne de production doivent travailler de manière intégrée et en coopération. Pourtant, dans plusieurs cas, une entreprise ayant un modèle de gestion avancée et des pratiques de gestion des ressources humaines à jour utilise un important contingent de main-d'œuvre de ses entreprises sous-traitantes. Les professionnels de ces entreprises, quoique partageant souvent un lieu de travail avec les collègues de l'entreprise contractante, ont des salaires et des bénéfices inférieurs ainsi que des relations de travail plus instables. Cette situation peut contribuer à créer un sentiment d'injustice sur les lieux de travail, avec des conséquences négatives pour le climat organisationnel et pour la productivité. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, un tel état des choses oblige à faire face à une ambiguïté difficile à résoudre : d'un côté, il faut intégrer à la gestion les professionnels sous-traitants (ou, de la même façon, les autres maillons de la chaîne des valeurs), ce qui encourage à abandonner les modèles et les pratiques de l'entreprise au-delà de ses frontières formelles ; d'un autre côté, il faut procéder à cette intégration sans augmenter les coûts.

Tensions entre rhétorique et pratique

À son tour, les tensions entre rhétorique et pratique peuvent prendre place à l'intérieur de l'entreprise ou entre entreprises. Pour mieux comprendre ces tensions, nous prenons ici comme point de départ l'argument d'Alvesson (1990) selon lequel nous vivons, à cause de l'évolution des conditions socio-économiques, un passage des instances plus substantives de l'existence vers des instances plus imagétiques. Depuis certaines traditions d'investigation et de réflexion, et suivant différentes approches, des penseurs comme Daniel Boorstin (1962), Guy Debord (1994 [1967]), et Jean Baudrillard (1994) ont exprimé des concepts et des idées semblables. Nous vivons – en effet – dans la société du spectacle évoquée par Debord (1994 [1967]) une configuration historique dans laquelle la réalité est structurée selon les références formulées par certains discours et certaines images hégémoniques.

Si l'on prend les grands événements des ressources humaines qui ont eu lieu au Brésil, comme le X^e congrès mondial des Ressources humaines, en 2004, qui a reçu la visite de « gourous » nationaux et internationaux, et plus de 4 000 participants, nous avons un portrait fidèle du « spectacle » de la gestion des RH. Lors de ces événements, sont discutés des thèmes importants pour la performance entrepreneuriale, tels que l'alignement stratégique des ressources humaines et des questions d'impact social comme l'éthique, la diversité et la responsabilité sociale. Sont abordés également des thèmes classiques comme le développement du *leadership* et la motivation – sans compter les « grands leaders » et les célébrités du monde corporatif qui viennent y raconter leurs histoires de transformation bien réussie, présentées habituellement sous forme de fables enfantines (Wood Jr. et Paes de Paula, 2002).

Pour les plus critiques et les plus sensibles, peut-être – toutefois – reste-t-il, dans l'air, la sensation qu'un montage bien intentionné a laissé de côté un acteur désagréable : la réalité, c'est-à-dire la substance variée, hybride et souvent peu développée de la gestion des personnes. Les plus optimistes diront sans doute que les changements sont habituellement anticipés par des discours pleins de bonne volonté, que ces discours ont uniquement pour but de stimuler la vision du nouveau et de rompre les résistances, et que, peu à peu, la réalité s'adaptera à la nouvelle rhétorique. Cela peut – en effet – se produire. Mais les pratiques cérémonielles commentées au début du texte et le tableau des contrastes dessinés ensuite amènent une autre hypothèse : au Brésil, le « spectacle » de la gestion des personnes s'est éloigné de la réalité, ce qui a fini par empêcher l'assimilation, l'analyse et la transformation de cette même réalité. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, cette condition d'éloignement entre image et substance, entre fiction et fait, ou entre rhétorique et réalité, pose un défi de caractère éthique : naviguer à travers le dense brouillard généré par le choc entre les pressions substantives pour que s'opèrent des changements, l'émergence d'une nouvelle culture entrepreneuriale et d'une nouvelle rhétorique managériale et la dynamique complexe des organisations locales, entreprenant un mouvement de reprise avec la réalité de l'organisation, de ses cadres et du contexte social.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons discuté de la réalité de la gestion des personnes au Brésil à partir d'une perspective culturelle et historique. D'abord, nous avons présenté le développement du champ d'études et indiqué les principales contributions théoriques concernant le style d'affaires ou la culture organisationnelle dans le pays. Nous avons cherché à mettre en évidence quelques traits culturels et à montrer comment ils peuvent influencer les caractéristiques des modèles de gestion des entreprises locales. Ensuite, nous avons passé en revue les principales périodes du développement de la gestion des personnes au Brésil, depuis son repère initial, coïncidant avec l'industrialisation du pays, en passant par les années quatre-vingt-dix,

marquées par des changements substantiels, jusqu'aux années deux mille. Nous avons présenté ensuite la proposition d'un modèle centre-périphérie, de façon à caractériser le champ d'études complexe des organisations locales et à permettre une analyse adéquate, quoique préliminaire, de ses composantes. De plus, nous avons cherché à identifier les tensions et les conflits découlant de la condition d'hybridisme ainsi que les défis auxquels nous sommes confrontés dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Une partie considérable de la documentation nationale et internationale sur la gestion des ressources humaines prend comme référence les grandes entreprises ayant des pratiques avancées ou les entreprises en processus de modernisation de leurs pratiques. Une première contribution de cet article est de mettre en évidence le contexte hybride formé lorsque des changements radicaux et rapides prennent place, en particulier quand il existe un enjeu entre les différents contextes culturels. En outre, l'article attire l'attention sur les problèmes générés par une telle situation. Une autre contribution de ce travail est d'attirer l'attention sur la réalité dans les maillons périphériques du modèle, lesquels sont très rarement traités dans la documentation des études organisationnelles.

Par contre, la principale limite de notre travail provient du manque de matériaux empiriques pour constituer la base de description la plus appropriée des maillons du modèle ainsi que pour son analyse. Malgré son indéniable vigueur et sa croissance, l'Académie brésilienne, dans le champ des études organisationnelles en général et dans les études des ressources humaines plus particulièrement, est « orientée vers le dehors », ses thèmes étant très influencés par les principaux courants de la recherche anglo-saxonne et par le managérialisme (Bertero, Caldas et Wood Jr., 1999 ; Vergara et Souza Carvalho, 1995). Cette disposition présente un parallèle curieux avec celle indiquée ici par rapport aux pratiques des ressources humaines. Nous souhaitons aussi que ce texte puisse constituer une stimulation pour que des chercheurs brésiliens et étrangers réalisent des études dans le but d'approfondir les connaissances sur la réalité locale et d'ainsi contribuer à la résolution des problèmes que nous avons signalés.

RÉFÉRENCES

- Alcadipani, R. et Motta, F. P. (1999) "Jeitinho brasileiro, controle social e competição". *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 39 (1) : 13-21.
- Alvesson, M. (1990) "Organization : From substance to image ?" *Organization Studies*, 11 (3) : 373-394.
- Bertero, C. O. ; Caldas ; M. P. et Wood Jr., T. (1999) "Produção Científica em Administração de Empresas : Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate Local". *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (1) : 147-178.
- Calás, M. B. et Arias, M. E. (1997) "Compreendendo as organizações latino-americanas : transformação ou hibridização ?" In : Motta, F.C.P. et Caldas, M. P. (eds.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Sao Paulo : Atlas.

- Caldas, M. P. et Wood Jr., T. (1997) "For the English to See' : the Importation of Managerial Technology in Late 20th Century Brazil". *Organization*, 4 (4) : 517-534.
- Cunha, M. P. (2003) "Adopting or adapting ? The tension between local and international mindsets in Portuguese Management". *Journal of world business*, 40 (2) : 188-203.
- Cunha, M. P. et Cunha, R. (2003) "The Dialectics of Human Resource Management in Cuba, paper presented at the 11th EAWOP", Lisbon.
- Freitas, A. B. (1997). "Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional". In : Motta, F. C. P. et Caldas, M. P. (eds.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo : Atlas.
- Lacombe, B. M. B. et Tonelli, M. J. (2001) "O Discurso e a Prática : o que Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos". *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2) : 21-34.
- Lenartowicz, T. et Roth, K. (2001) "Does Subculture within a Country Matter ? A Cross-cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil". *Journal of International Business Studies*, 32 (2) : 305-325.
- Mckinsey et Leitão, M. (2000). *Produtividade no Brasil : a Chave do Desenvolvimento Acelerado*. Rio de Janeiro : Campus.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977) "Institutional Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83 : 340-363.
- Nelson, R. E. et Gopalan, S. (2003) "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures ? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries". *Organization Studies*, 24 (7) : 1115-1151.
- Paes de Paula, A. P. et Wood Jr., T. (2002) "Pop-management". *Revista Ciência Empresarial*, 2 : 17-31.
- Piore, M. J. et Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, New York : Basic Books.
- Tanure, B. et Cançado, V. L. (2005) "Fusões e Aquisições : Aprendendo com a Experiência Brasileira", *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 45 (2) : 10-22.
- Tonelli, M. J ; Caldas, M. P ; Lacombe, B. M. B. et Tinoco, T. (2003) "Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000". *Revista de Administração de Empresas*, 43 (1) : 105-122.
- Vergara, S. et Souza Carvalho Jr., D. (1995) "Nacionalidade dos Autores Referenciados na Literatura Brasileira sobre Organizações". *Anais do 19ª Enanpad* : 169-188.
- Wood Jr., T. et Paes de Paula, A. P. (2002) "Pop-management : Contos de Paixão, Lucro e Poder". *Organização e Sociedade*, 24 : 34-52.
- Wood Jr., T. et Caldas, M. P. (2002) "Adopting Imported Managerial Expertise in Developing Countries : The Brazilian Experience". *The Academy of Management Executive*, 16 (2) : 18-32.
- Wood Jr., T. et Paes de Paula, A. P. (2004) "Business Education in Brazil : Hybridism and Tensions". In : Alon, I. and McIntyre, J. (eds.) *Business Education and Emerging Markets : Perspectives and Best Practices*. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers.

NOUVELLES DIRECTIONS POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LA RECHERCHE EN AMÉRIQUE LATINE¹

Marta M. ELVIRA

Lexington College, États-Unis

Anabella DAVILA

ITESM, Mexique

RÉSUMÉ

Dans le travail présenté dans cet article convergent des défis majeurs pour la gestion des ressources humaines et pour la recherche universitaire. Nous affirmons que pour réussir à concilier approches globales et approches locales dans la gestion des ressources humaines, tout en mettant l'accent sur le bien être de la personne et l'amélioration du rendement au travail dans un système économique et culturel hybride, il faut repenser les ressources humaines en termes des théories du contrat social. Ces théories prennent en considération de multiples groupes d'intérêt et ciblent la recherche dans les relations de travail comme unité d'analyse. Dans cette perspective, la gestion est axée sur l'individu et son bien être au lieu de se concentrer uniquement sur l'obtention des objectifs et revenus. Nous proposons une recherche théorique, dans le but de guider les pratiques stratégiques des ressources humaines, en prenant en considération l'approche culturelle humaniste qui semble être mieux adaptée aux institutions du marché du travail en Amérique latine.

Mots-clés : gestion stratégique des ressources humaines, théories du contrat social, Amérique latine, directions de recherche.

Cette étude présente des défis majeurs pour la gestion des ressources humaines, dans le but de déterminer la direction que nous proposons pour la recherche universitaire dans l'avenir. Nous estimons que la nature des défis, tels que :

¹ Ce travail est la traduction et l'adaptation du chapitre : « Emergent directions for human resources management : Research in Latin America » (pp. 235-252) dans : Elvira, M. M. et Davila, A. (édit.) (2005). *Managing human resources in Latin America : An agenda for international leaders*. Oxford, UK : Routledge.

- 1) l'équilibre entre une approche mondiale et des approches locales à la gestion des ressources humaines,
- 2) la préoccupation pour la personne tout en cherchant à améliorer les performances au travail et,
- 3) l'administration d'un système culturel et économique hybride,

nécessitent une nouvelle disposition stratégique des ressources humaines en matière de contrat social. Ces théories du contrat social envisagent l'inclusion de multiples groupes d'intérêt et ciblent la recherche sur les relations de travail comme unité d'analyse. Elles accordent également une primauté à l'administration axée sur des objectifs individuels plutôt que sur des bénéfices. Nous proposons une réflexion théorique sur la stratégie ressources humaines tout en considérant l'approche culturelle humaniste qui caractérise l'Amérique latine et de ses institutions liées au marché du travail.

L'établissement d'une saine gestion de ressources humaines (GRH) est fondamental pour assurer le succès futur des organisations en Amérique latine. Toutes les recherches du présent ouvrage montrent que de bonnes relations personnelles et sociales sont la clé d'une gestion efficace des ressources humaines dans cette région du globe qui affiche une forte croissance économique (Elvira et Davila, 2005). Ces auteurs soulignent aussi les tensions entre les méthodes stratégiques de GRH que la compétition globale impose et les approches *locales* en RH qui ont leurs racines dans les valeurs culturelles latino-américaines. Le travail joue un rôle central dans la vie latino-américaine, et fournit bien plus qu'un moyen de gagner sa vie, ce qui crée un contrat social très complexe entre les travailleurs et leurs employeurs. En conséquence, le gestionnaire de RH qui désire faire des changements efficaces dans son système doit être sensible aux attentes du travailleur qui sont contenues dans ce contrat social.

Dans l'optique de l'Amérique latine, les services de ressources humaines sont principalement centrés sur la personne, ce qui implique que le professionnel en RH est vu plus comme un avocat des employés que comme un agent strictement au service de l'organisation. Cette vision des RH centrées sur la personne se confronte de plus en plus avec la vision orientée sur les résultats, vision qui prédomine au niveau global. Cette tension pour équilibrer les intérêts des employés et les résultats compétitifs à travers les pratiques en RH est vécue parallèlement avec une autre tension que les organisations d'Amérique latine ressentent. Comme le décrivent Davila et Elvira (2005), les organisations doivent conduire leurs activités dans un milieu culturel hybride, où les valeurs régionales et nationales coexistent avec les pratiques locales et globales. Les chercheurs et les praticiens en RH doivent travailler à la solution de ces paradoxes apparents, ce qui apportera une précieuse contribution à la société et aux entreprises de l'Amérique latine d'aujourd'hui. Nous présentons ici un cadre et un agenda de recherche qui illustrent la nécessité de moderniser les pratiques en RH

tout en maintenant l'humanisme profond des contrats sociaux sous-jacents et, par extension, les relations avec les employés. Moderniser les RH en Amérique latine n'est pas inévitablement opposé à l'humanisme profond et, en fait, ne pourra être réalisé sans une attention volontaire portée aux contrats sociaux.

Le cas du groupe mexicain Bimbo illustre les retombées positives du fait de tenir compte, dans l'établissement des méthodes de gestion en RH, des valeurs de travail en Amérique latine. Bimbo est une grande compagnie multinationale avec des filiales aux États-Unis et dans quatorze pays d'Europe et d'Amérique latine. Cette compagnie est considérée comme une des plus importantes dans le domaine de la boulangerie et ce par rapport aux aspects suivants : la marque et les marques déposées, les ventes et le volume de production. Elle occupe une position très compétitive, mais elle le fait tout en préservant des politiques entièrement cohérentes avec le contrat social latino-américain. La compagnie a été qualifiée d'organisation « pleinement humaine » (Flores-Vega, 1995). Une de ses pratiques centrées sur les personnes est, par exemple, d'éviter le chômage technique des employés, et ce, même durant les périodes de basse activité. Même s'il est extrêmement coûteux, cet engagement par rapport aux employés a résisté au temps. En retour, Bimbo profite d'une grande loyauté de son personnel et affiche un succès financier soutenu. Ses cadres attribuent ces résultats à cette pratique face au chômage technique et à ses autres politiques humanistes. Cet engagement public envers son personnel renforce aussi la réputation de la firme pour son éthique corporative, sa responsabilité sociale et son altruisme. On constate que Bimbo, dans sa gestion accepte l'importance des valeurs du contrat social et s'engage à fournir à ses employés un emploi à long terme en Amérique latine. On observe que le respect du contrat social lui est bénéfique.

Bimbo a obtenu ses succès dans une région où l'instabilité politique et économique ainsi que les forces de la globalisation font que seulement survivre est déjà une réussite majeure. Les défis pour le développement d'une entreprise en Amérique latine s'étendent du « *outsourcing* » en passant par les problèmes d'inégalité et jusqu'à l'intégration des femmes comme force de travail. Pour faire face à ces défis, la recherche présentée dans ce travail suggère qu'il est insuffisant que les RH mettent l'accent uniquement sur la recherche de profit et l'amélioration de résultats. Les gestionnaires doivent aussi poursuivre une stratégie adaptée aux valeurs culturelles du milieu et tenir compte du contexte historique et culturel dans lequel se vivent les pratiques en RH. Cette idée est pleinement en accord avec les récents travaux en GRH qui soulignent la nécessité, sur un plan international, de tenir compte du contexte particulier des cultures et des pays où les organisations sont implantées. (Brewster, 1999 ; Budhwar, 2004 ; Schuler *et al.*, 2002 ; Von Glinow *et al.*, 2002). À son tour Gaugler (1998 : 26) mentionne ce qui suit :

« Une comparaison internationale des pratiques en RH indique clairement que les fonctions de base de la gestion des RH reçoivent un poids différent selon le pays où elles se pratiquent et qu'elles s'y réalisent de manière différente ».

Comprendre et résoudre les défis de RH dans ce contexte demande l'utilisation d'un large cadre stratégique de GRH qui tient compte des différentes organisations impliquées dans les relations de l'emploi. Les arguments présentés dans cette recherche suggèrent que, dans le contexte de la culture collectiviste de l'Amérique latine, les organisations centrales incluent la famille et la communauté, ainsi que les gouvernements et les firmes (Elvira et Davila, 2005). Dans le contexte latino-américain, le développement de théories de GRH doit tenir compte de l'ensemble des relations impliquées dans l'emploi.

La recherche présentée a posé les bases pour le développement de telles théories, en fournissant une analyse de la GRH en Amérique latine, tant sur un plan général que par rapport à quelques pays choisis. Elle décrit le milieu historique, économique, culturel et institutionnel dans lequel la gestion des RH prend place. La recherche insiste sur les valeurs du travail, l'environnement macroéconomique et politique, les aspects de *leadership* et de capital social qui peuvent être pris comme caractéristiques contextuelles régionales communes à toute l'Amérique latine (Elvira et Davila, 2005). Par exemple, l'existence d'un large secteur informel est une donnée commune à toute l'Amérique latine, mais il est plus étendu au Pérou, qui possède un vaste système de réseaux informels d'entrepreneurs. De même, des législations du travail paternalistes existent dans toute l'Amérique latine, mais l'avance de la libéralisation des marchés qui réduit la portée de ces lois varie énormément entre les différents pays.

Dans le reste de ce chapitre, nous présentons un survol des défis les plus critiques en GRH et nous les reformulons comme opportunités pour un agenda de recherche sur la GRH latino-américaine. Ensuite, nous proposons un cadre stratégique de RH qui permet de poursuivre cet agenda.

LES CHALLENGES DE LA GRH EN AMÉRIQUE LATINE

Malgré leurs différences, les pays d'Amérique latine ont en commun plusieurs défis, et en particulier celui de l'intégration de pratiques de RH dans le système culturel et économique hybride, tout en maintenant l'équilibre des valeurs régionales et nationales avec les pratiques locales et globales. Les firmes doivent trouver le moyen de combiner de manière efficace les pratiques traditionnelles locales avec les pratiques globales en GRH qui sont en contradiction avec leurs valeurs culturelles de base.

Avant d'analyser plus profondément ces défis, nous devons tout d'abord reconnaître quelles sont ces valeurs essentielles qui guident les décisions en RH dans l'ensemble de la région.

Les recherches que nous présentons ici ont offert des résultats qui convergent sur plusieurs thèmes reliés aux valeurs préconisées dans les relations de travail, soit la préoccupation pour le bien-être des individus et de leur famille, le maintien d'un climat organisationnel harmonieux, la création d'un sens de communauté dans

l'organisation et le respect de l'autorité légitime. En accord avec ces observations, une étude d'Ogliastri, McMillen, Altschul, Arias, Bustamante, Davila, Dorfman, Coletta, Fimmen, Ickis et Martinez (1999) démontre que les Latino-Américains sont ceux qui, dans le monde, placent ces valeurs au rang le plus élevé. Ce qui sous-tend ces valeurs fondamentales dans les stratégies et les pratiques de la GRH semble être ce que nous appelons une approche humaniste, c'est-à-dire centrée sur l'individu. La GRH vise à faciliter pour l'individu son adaptation à un milieu et le place au centre de l'activité sociale, économique et politique. Comme l'a noté Albert (1996 : 133) l'orientation interpersonnelle est « l'orientation prééminente des Latino-Américains ».

Comment une firme peut-elle équilibrer l'effort pour survivre et croître financièrement tout en faisant face simultanément aux besoins des individus et de leurs familles ? Les entreprises d'Amérique latine s'impliquent dans la vie des gens comme dans leur travail et, par conséquent, doivent répondre à leurs besoins sociaux et économiques. De plus en plus, les entreprises latino-américaines semblent se charger de la responsabilité de répondre à des demandes, responsabilité qui était auparavant assumée par la communauté. Les difficultés qui sont apparues dans des pays comme le Pérou, la Colombie et le Venezuela illustrent cette tension et les obstacles rencontrés pour changer ce contrat social. Les lois sociales paternalistes précédemment fortes ont été débilitées avec la libéralisation des marchés et n'offrent plus la protection bienveillante d'antan. Le résultat est que les travailleurs ont maintenant moins confiance en leurs patrons. Cette tension est un énorme défi pour les firmes latino-américaines qui, jusqu'à présent, se préoccupaient peu de leurs performances, et qui, maintenant, doivent faire face à des objectifs commerciaux impressionnants.

Résumé des défis de la GRH en Amérique latine

Les citoyens d'Amérique latine sont plus préoccupés par les problèmes de l'emploi que par quelque autre sujet social ou économique. Cette préoccupation provient de plusieurs réalités sociales et économiques. Pour être précis, le Latino-Américain souffre d'une menace constante de chômage (avec un taux de chômage le plus haut des deux dernières décennies), de salaires bas et instables et d'une constante diminution de protection syndicale et légale (*Inter-American Development Bank*, 2004). La pauvreté et l'inégalité persistent, en partie parce que l'écart des salaires a augmenté entre les travailleurs de haute et ceux de basse qualification. Malgré les avances dans la participation et l'intégration des femmes dans la force de travail, la discrimination persiste. Nous allons explorer les challenges que la GRH affronte à la lumière des changements du marché du travail, de l'instabilité macroéconomique, de l'inégalité, de l'éducation et de la formation professionnelle ainsi que des politiques internes des organisations.

Changements dans les relations du travail

La sécurité de l'emploi, auparavant une caractéristique acceptée comme évidente dans un système paternaliste, pose un défi particulièrement urgent pour la GRH. La transition du paternalisme aux méthodes basées sur la performance, comme l'emploi temporaire et la sous-traitance, a été particulièrement intimidante, en partie parce qu'elle réduit la sécurité de l'emploi. Le nombre de travailleurs temporaires en Colombie est passé de 20 à 40 % de la force ouvrière, et ce entre 1992 et 2001 (Ogliastri, Ruiz et Martínez, 2005). Certaines compagnies comme Bimbo et Telmex continuent à résister à cette approche et leurs politiques ont réussi. Bien que les salaires dans ces compagnies ne soient pas élevés, elles garantissent un emploi à vie à leurs employés (Lorena Perez, citée dans *Expansion*, 2003).

Un autre défi créé par l'utilisation d'un personnel temporaire et de la sous-traitance est celui de motiver et de retenir le talent et les employés entraînés, qui sont un apport crucial, aussi bien auprès des travailleurs réguliers que des employés temporaires. S'éloigner des pratiques traditionnelles de l'emploi est un viol du contrat psychologique avec l'employé, qui résulte en une motivation et un engagement diminués. La construction d'une équipe de sous-traitants alignés avec la stratégie corporative est un défi où que ce soit, et il est spécialement grand en Amérique latine où cette situation s'oppose au contrat social. C'est un problème extrêmement urgent pour les compagnies privées domestiques qui traditionnellement s'appuient sur des relations de confiance et un engagement personnel des travailleurs, ce qui devient difficile à obtenir avec des employés de sous-traitance. Les Colombiens ont développé une solution intéressante pour faire face à la sous-traitance : les OTA (*Organizaciones de Trabajo Asociadas*), des groupes corporatifs créés par des employés licenciés avec le support de leurs patrons antérieurs (Ogliastri, Ruiz et Martínez, 2005). Ces derniers sous-contractent les services des employés surnuméraires, transférant et transformant ainsi l'ex-relation d'emploi en une relation commerciale avec leurs ex-employés.

Un autre défi lié à la sécurité de l'emploi est celui de travailler avec des syndicats, qui sont en transition, tant au Chili, en Uruguay et qu'au Brésil (Labadie, 2005 ; Rodriguez, Rios, Solminihac et Roseene, 2005 ; Tanure, 2005). L'objectif des syndicats latino-américains a été de préserver l'emploi de leurs membres et ils se sont construits une place forte dans les entreprises nationalisées. Comme les entreprises privées se sont montrées plus ouvertes dans leurs relations ouvrières, les syndicats ont été conduits à reconsidérer leur rôle. Le rôle des syndicats est aussi menacé par des mouvements indépendants. Un cas particulièrement intéressant est celui du mouvement centraméricain *Solidarismo*, qui a émergé pour défendre les intérêts des travailleurs à un moment où les syndicats plus traditionnels perdaient leur force contre les grandes compagnies multinationales (Osland et Osland, 2005).

Les changements dans les pratiques d'emploi ont un impact aussi sur la GRH à travers l'extension de l'emploi déstructuré. Au contraire de ce que l'on croit, le

secteur informel n'est pas le dernier recours du travailleur latino-américain sans autres chances d'emploi, mais c'est en fait l'option préférée. Dans plusieurs pays, le salaire minimum est plus facilement payé au travailleur sans contrat qu'à celui du marché légal du travail. Des études récentes au Brésil et au Mexique ont montré qu'une partie importante de ces travailleurs indépendants préfère ce statut à un travail du secteur légal car ils peuvent gagner des émoluments supérieurs et sont plus indépendants. (*Inter-American Development Bank*, 2004). Pour la GRH, ceci cause un double défi : trouver le moyen d'attirer, de motiver et de retenir les travailleurs réguliers et protéger les travailleurs du secteur informel. Faire face à ces challenges nécessitera l'intégration et la compréhension de la place de ce secteur dans l'économie en général.

Les défis de l'inégalité, de l'éducation et de la démographie

L'inégalité est un défi persistant pour L'Amérique latine. Des gains substantiels en profitabilité et en qualité de service ont été réalisés pour les entreprises grâce à la privatisation, mais les gains distributifs que l'on en espérait n'ont pas atteint les secteurs les plus pauvres de la société. La différence entre les salaires des travailleurs les plus et les moins qualifiés s'est en fait accentuée durant les dernières années. Cette différence persistante reflète l'inégalité éducative, qui est un défi très sérieux pour les professionnels de RH.

La libéralisation économique n'a pas apporté, comme on l'espérait, de bénéfices aux travailleurs peu qualifiés et a résulté en d'importantes redistributions du travail vers les personnels plus qualifiés, ce qui a renforcé l'inégalité. Niveler le terrain demande une amélioration du système éducatif, comme celle de donner des encouragements économiques aux enfants pour qu'ils restent à l'école plus longtemps et aux adultes pour qu'ils y retournent (*Inter-American Development Bank*, 2004). Le système éducatif est orienté vers la conceptualisation, et non vers la formation de compétences, comme c'est le cas dans la plupart des pays développés. Pour autant, l'éducation seule ne suffira pas pour augmenter les bas salaires.

Le manque de formation contribue aussi à l'inégalité dans la distribution des salaires, en affectant des individus à des travaux mal payés sans leur donner de chances de promotion. La formation est critique pour le futur de la classe ouvrière d'Amérique latine, mais peu de pays la font bien. Les firmes sont souvent autorisées à déduire leurs coûts de formation (voir par exemple : Rodriguez, Rios, Solminihaç et Roseene, 2005), mais les employés peu formés n'en profitent guère. Les cadres reçoivent de la formation, ce qui crée un intéressant paradoxe : les cadres avec plus de formation et d'éducation ont un effet de modernisation sur les RH, mais la mise en œuvre des actions qu'ils veulent entamer demande une main-d'œuvre avec des compétences et un entraînement encore plus poussés. En fait, il y a une différence notable entre ce que les entreprises font en pratique et ce que les cadres disent

qu'elles font, ceci dû en partie à la manière sophistiquée qu'ont les cadres bien instruits de présenter leur travail en RH (Lacombe et Tonelli, 2004).

Un aspect de la disette de talents est une cause de sérieuses préoccupations, soit la rétention et la relève des gestionnaires. Pour entrer en concurrence sur le marché international, les compagnies latino-américaines doivent former un *pool* de dirigeants compétents qui possèdent une excellente connaissance des langues et une compétence culturelle aussi bien dans le pays d'origine de la compagnie, qu'à l'étranger. La stratégie de Cemex pour former des cadres compétents au niveau global est un exemple de comment une compagnie a pu faire face à ce challenge. Cette firme mexicaine (la troisième plus grande cimenterie du monde) a acheté la plus grande cimenterie d'Asie et a immédiatement fait venir les cadres supérieurs d'Indonésie, de Singapour et de Malaisie pour passer six semaines au Mexique, afin qu'ils y étudient la culture, la langue et, surtout, le style de Cemex pour diriger ses affaires (Furlong, cité dans Castilleja, 2000). Donc, développer des capacités de *leadership* global est une opportunité pour que la GRH élargisse son rôle stratégique dans les firmes.

Un autre problème d'inégalité est le défi d'intégrer les femmes dans le milieu du travail. Les enquêtes indiquent que les Latino-Américains préféreraient une plus grande égalité des sexes (Ogliastri *et al.*, 1999). En général, les chances d'emploi des femmes et leur participation à la force de travail se sont améliorées, mais la discrimination persiste en ce qui concerne les salaires et les chances de promotion. Alors que les hommes occupent les postes supérieurs dans une administration, les femmes tendent à se concentrer dans les rôles de support. La législation est favorable à l'intégration des femmes dans la force de travail, mais les actions de gestion sont inconsistantes avec les obligations légales, ce qui illustre de nouveau les tensions qui naissent dans un contexte hybride de travail.

D'un côté on observe que, entre 1990 et 2001, la croissance dans la participation de la femme latino-américaine à la force de travail a été la plus haute de tous les continents. Selon le rapport de progrès économiques et sociaux de l'*Inter-American Development Bank* (2004), on constate une moyenne de croissance de 73 % pour tous les pays latino-américains. Toutefois les pourcentages varient énormément d'un pays à l'autre : on passe de 90 % d'augmentation au Chili à 32 % en Bolivie. D'un autre côté, on trouve des femmes dans des activités telles que la politique, l'administration publique, l'éducation, la médecine, l'art, les ONG et les services. Par contre elles sont absentes des postes de gestion dans les organisations commerciales. Cette absence persistante est difficile à expliquer. Ni l'entrée historiquement tardive des femmes dans le système éducatif au XIX^e siècle, ni le fait que beaucoup de femmes sortent volontairement du marché de l'emploi pour devenir mères au foyer, ne peut l'expliquer. Donc, un des défis de la GRH est celui de trouver des moyens pour réduire ces barrières dans l'avancement des femmes au travail.

Il y a de nombreux autres défis macroéconomiques sur lesquels la GRH n'a que peu de contrôle. Les crises macroéconomiques et l'instabilité politique affectent profondément les relations de l'emploi, en tant que partie du contrat social, et créent des difficultés pour la gestion de RH dans une culture qui a une préférence pour les comportements qui évitent l'incertitude. Alors que certaines stratégies et certaines politiques de RH sont parfaitement sensées dans les bonnes périodes économiques, les chocs répétés de l'environnement et les pressions qui en découlent font que quelques-unes de ces stratégies sont, à d'autres moments, ignorées. Les RH sont la cinquième roue du carrosse dans les crises et finissent par être l'une des fonctions de plus grande instabilité dans les firmes.

Questions demandant plus de recherche

La recherche n'a pas encore fourni de réponse à quelques questions importantes, ce qui ajoute encore aux défis présentés ci-dessus. Une de ces questions concerne la place de la technologie qui, jusqu'à présent, n'a joué qu'un rôle limité pour la GRH en Amérique latine. Comme l'augmentation de la place prise par la technologie pourrait réduire les relations interpersonnelles, son usage devra être géré avec soin par les RH.

Le rôle du temps en tant que dimension culturelle qui affecte le travail est, lui aussi, un champ de recherches important. La perception du temps varie fortement selon les cultures (Hall, 1960 ; Hofstede, 1993) et influence l'importance relative donnée aux personnes *versus* celle donnée aux systèmes. Ceci a un impact sur les approches techniques des RH. Par exemple, la planification du temps a une grande importance aux États-Unis, mais elle n'est pas aussi grande au Mexique (Graham, 2001). Les sociétés latino-américaines sont tournées vers le présent, ce qui rend difficile pour les gens de considérer le futur. D'après Zea (1992 [1952]) les Latino-Américains sont orientés vers le présent, en partie pour exclure le passé qui n'était pas sous leur contrôle et le futur, qui n'est pas clair ; le présent existe, et ils peuvent le contrôler.

Pour traiter ces multiples défis et ces questions de recherche, les recommandations des auteurs semblent converger vers l'idée d'augmenter le rôle stratégique de la GRH. Jusqu'à présent, la GRH latino-américaine a subi une marche soutenue vers la professionnalisation, incorporant les méthodes et les principes modernes de gestion, tout en maintenant vivantes les pratiques historiques. Les firmes latino-américaines modernes (en particulier les grandes et les moyennes entreprises) utilisent des instruments, des pratiques et des outils similaires à ceux observés dans les pays plus développés, mais la GRH n'occupe que rarement une position stratégique dans ces firmes. Il y a encore plus de besoins pour augmenter la professionnalisation de la GRH dans la majorité des petites firmes.

L'attente face aux professionnels de RH d'Amérique latine pour qu'ils s'impliquent plus au niveau stratégique est de plus en plus légitimée par les consultants « professionnels » utilisant des méthodologies globales. Dans un article récemment publié

dans *Harvard Business Review : America Latina* et titré « *Cambio de papeles* » (changement de rôles), Diez, Heslop et Ambrosio (2003) citent la recherche de Meyer à partir de son sondage effectué en Amérique latine. Ils y détaillent les moyens par lesquels la GRH est entrée, et devrait continuer à se maintenir, dans un rôle plus stratégique dans les compagnies latino-américaines. D'une manière qui ne doit pas nous surprendre, les auteurs recommandent de changer l'image (et la réalité) des directeurs de RH en Amérique latine : de la faire passer de celle du cadre qui remplit des tâches administratives de base à celle du gestionnaire qui met l'accent sur la gestion stratégique des RH. Un obstacle à cette transition est l'incapacité des meneurs de l'entreprise de visualiser les RH comme une contribution au développement et aux résultats de la firme, ou de déterminer ce qu'ils attendent des RH. Les gestionnaires latino-américains de RH ne semblent pas non plus capables de définir leur rôle. Cette confusion d'identité pourrait faire surgir des tensions qui résultent du fait de devoir prendre des décisions dans un système hybride, qui par nature est englué dans l'ambiguïté. Trouver un ajustement stratégique entre les pratiques de RH et l'environnement culturel et économique si complexe est un vrai challenge. Les directives ou les « meilleures » pratiques reliées aux stratégies de RH ne s'appliquent pas universellement, et elles ne suivent pas nécessairement un discours rationnel. En réalité, les firmes latino-américaines ont des attentes pour la gestion des ressources humaines, mais celles-ci reposent sur la base du contrat social inhérent à la culture de travail. Comprendre l'importance de ce contexte aide à expliquer les préoccupations de la GRH stratégique, et nous les traiterons dans ce qui suit.

MODELES DE GRH STRATÉGIQUE EN AMÉRIQUE LATINE

Qu'entendons-nous par *GRH stratégique* (GRHS) ? Dans notre perspective, centrée sur la gestion du personnel en Amérique latine, une définition pertinente de la GRHS serait celle de Snell, Youndt et Wright (1966 : 62) :

« systèmes organisationnels créés pour obtenir un avantage compétitif soutenable et appuyés sur les gens ».

Cette définition est spécialement adéquate car elle met en relation les gens et l'entreprise, et nous avons vu, dans les différentes recherches, que la GRH en Amérique latine est centrée à la personne.

La recherche en GRHS vise à démontrer que les RH peuvent contribuer à la profitabilité des entreprises, surtout fournir les conditions pour augmenter la compétition globale. Les théories de GRHS ont été séparées entre des approches universalistes, contingencielle et configurationnelles (Delery et Doty, 1996 ; Wright et McMahan, 1992²). Cependant, les théories qui entrent bien dans cette classification semblent

² Nous laissons de côté les débats à propos de quelques suppositions ou postulats des théories comme, par exemple, les relations entre l'ajustement et la performance et les relations de médiation. Nous

s'appliquer surtout aux États-Unis et n'expliquent pas complètement nos observations sur les RH en Amérique latine. Nous allons repasser rapidement ces trois approches, et discuterons leurs défauts dans le contexte latino-américain. Nous présenterons ensuite deux approches alternatives : l'approche contextuelle (Brewster, 1999) et celle du contrat social (Kochan, 1999), et discuterons comment ces dernières pourront guider la recherche qui s'amorce en Amérique latine.

La perspective universaliste maintient que l'utilisation des « meilleures pratiques de RH » aura pour résultat une bonne performance de l'entreprise quelles que soient la stratégie de l'entreprise et l'adéquation avec les autres pratiques de RH (Huselid, 1995 ; Kochan et Osterman, 1994 ; Pfeffer, 1994). Par exemple, Delery et Doty (1996) ont trouvé que les estimations orientées vers les résultats, la sécurité de l'emploi et la participation aux bénéfices ont des effets universellement positifs sur les performances organisationnelles dans les compagnies américaines. L'approche universaliste se base sur ce qu'elle appelle les systèmes de travail de haute performance, tels que définis par le département du Travail des États-Unis (1993) et qui présentent les caractéristiques suivantes : un système de recrutement efficace, une sélection de personnel et un entraînement de ces derniers bien développés ; un système formel de partage de l'information avec les employés ; une définition claire du travail ; des procédures de participation au niveau local ; et des systèmes de promotion et de compensation qui récompensent les travailleurs de haut rendement. Une approche universaliste assume que ces pratiques seront les « meilleures » quel que soit le contexte culturel dans lequel l'entreprise fonctionne. Toutefois nous avons vu qu'il y a peu de preuves que ce soient les « meilleures » pratiques dans un contexte hors des USA. Le peu de données, recueillies en dehors des USA, que nous possédions semblent contradictoires. Par exemple, il y a peu de consistance par rapport à l'étendue de ces « meilleures » pratiques dans les firmes multinationales. Un effet collatéral de la globalisation a été que les conséquences favorables bien connues de ces « meilleures pratiques de la GRH » ont mené de nombreuses multinationales à mettre en œuvre de telles pratiques (Huselid *et al.*, 1997), ce qui fait qu'un certain degré de convergence apparaît dans les pratiques de RH entre les compagnies multinationales (MNC) (Sparrow *et al.*, 1994). Cependant nous pouvons aussi observer des cas où ces pratiques sont adoptées localement plutôt qu'adoptées globalement, comme c'est le cas pour Intel en Amérique centrale (Osland et Osland, 2005).

Le problème de l'ajustement est central dans l'étude des pratiques en RH dans les deux catégories suivantes, qu'il s'agisse d'un ajustement externe (entre les pratiques de RH et la stratégie compétitive) ou interne (entre les pratiques elles-mêmes). La vision de *contingence* de GRHS suggère que l'utilisation efficace des différentes pratiques de RH dépend de la stratégie de la firme où elles sont appliquées (Jackson et

porterons notre attention sur les aspects de GRHS qui sont pertinents pour conduire une recherche en GRH contextuellement justifiée en Amérique latine.

Schuler, 1995 ; Wright et Snell, 1992). En d'autres termes, le « mieux à faire » est différent pour deux firmes ayant des stratégies différentes. Cependant, il est peu clair comment cette vision pourrait se transférer à travers les cultures nationales. La culture change l'efficacité des pratiques de RH (Davila et Elvira, 2005). Un facteur de contingence critique dans la stratégie des firmes relève de l'évolution historique et des valeurs qui façonnent les pratiques de RH : non seulement « ce qui est meilleur » change-t-il avec la stratégie, mais il change aussi avec la culture nationale.

Enfin, les théories *configurationnelles* proposent que ce soit l'ajustement d'un *ensemble* de pratiques en RH aux stratégies particulières de la firme qui mène le plus directement à l'objectif. C'est l'ajustement des pratiques de RH avec chacune des autres pratiques et avec la stratégie de la firme qui détermine le degré d'atteinte des objectifs. Il existe des données qui suggèrent que des systèmes de RH d'engagement renforcent les liens psychologiques et l'identification entre l'employé et l'organisation, ce qui résulte en de meilleurs résultats et une plus basse rotation du personnel (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Ichniowski *et al.*, 1997 ; MacDuffie, 1995). En s'appuyant sur la synergie entre les pratiques de RH, des « paquets » de pratiques de RH forment les systèmes d'emploi qui sont plus efficaces pour obtenir des performances que ne le sont les pratiques elles-mêmes, isolées ou assemblées en « paquets » non consistants. De plus, des performances supérieures sont obtenues avec les systèmes d'emploi qui sont en accord avec les stratégies de l'entreprise. Les approches *configurationnelles* sont théoriquement attrayantes, mais elles ne considèrent pas la question de savoir si les « paquets » de pratiques de RH sont également efficaces dans des contextes différents. Si, de fait, le meilleur « paquet » est différent selon le contexte, des firmes diversifiées n'auront qu'une faible capacité pour aligner leurs pratiques avec une méthode strictement *configurationnelle*.

À notre point de vue, ces trois types de théories de GRHS partagent une sérieuse limite, soit celle qu'elles reposent toutes sur la supposition que les firmes fonctionnent comme des acteurs économiquement rationnels, ayant la maximisation du profit comme objectif ultime. Cette supposition est douteuse en général, et elle l'est encore plus dans le contexte culturel latino-américain. Pour les entreprises d'Amérique latine, on peut dire que l'objectif social est primordial, les gains financiers n'étant que secondaires. De même, les mesures de résultats sont considérées universellement applicables quelles que soient les structures de propriété, les systèmes comptables, et la technologie. Cependant, la performance se comprend différemment dans de différents contextes. Par exemple, le succès financier dans l'insécurité économique d'Amérique latine est souvent mesuré par la survie, et non la maximisation des profits.

Tout laisse à penser qu'il y a en Amérique latine un désir pour des pratiques universalistes comme celle d'une meilleure formation, mais la réalité des pressions compétitives fait que ces pratiques ne sont pas adoptées. À la place, on trouve des pratiques contraires aux pratiques universalistes : par exemple, la dérégulation croissante du

marché du travail, l'augmentation de la sous-traitance, la diminution du syndicalisme et la croissance d'un secteur informel. De plus, les théories universalistes, contingentes et configurationnelles ne considèrent que rarement les contextes plus larges du gouvernement et de la réalité macroéconomique, que les recherches présentées ont montrés comme étant critiques pour le fonctionnement des RH dans le contexte latino-américain. Considérer les cadres institutionnel, historique et économique s'est montré indispensable pour comprendre le développement de la vie des affaires en Amérique latine. Pour autant, nous proposons de considérer l'approche contextuelle de Brewster (1999) et celle du contrat social de Kochan (1999) comme celles qui peuvent guider la recherche future en GRHS en Amérique latine. Ces approches suggèrent que cette recherche peut étendre son influence au-delà de l'organisation.

Les visions contextuelle et de contrat social pour la GRHS

Le paradigme de Brewster (1999 : 215) est idéographique, à la recherche d'une compréhension complète de ce qui est contextuellement unique. Ce paradigme accepte que les sociétés, les gouvernements ou les régions puissent affecter les pratiques en GRHS, et pas seulement les entreprises. En fait, deux suppositions de ce paradigme sont à considérer : les objectifs d'une organisation ne sont pas nécessairement optimaux ni pour elle ni pour la société, et les intérêts de tous les acteurs dans l'organisation ne sont pas nécessairement les mêmes. Ceci semble être en accord avec la réalité des RH d'Amérique latine que nous avons décrite dans ce document, où les employés, les associations de travailleurs, les gestionnaires et les autres acteurs ont souvent des intérêts divergents. Par exemple, le Sénat mexicain a récemment approuvé une loi qui limite les privilèges des travailleurs de l'organisme de Sécurité sociale par rapport à leurs bénéfices sociaux. Auparavant, ces employés du gouvernement avaient demandé, et obtenu, des droits de retraite substantiellement supérieurs à ceux du secteur privé. La nouvelle loi assure des droits égaux à tous les travailleurs mexicains, mais ce sont des droits *minimaux*. Les associations de gestionnaires, le Congrès, les citoyens en général ont accepté cette loi, mais les employés de l'administration de la Sécurité sociale ont fortement protesté. Malgré leurs protestations, la loi est maintenant en application (Sarmiento, 2004).

Même si le cadre contextuel de GRHS a déjà guidé la recherche en Europe, en Australie et en Nouvelle-Zélande, il n'a pas encore été appliqué en Amérique latine. Il semblerait qu'en utilisant une optique contextuelle, on pourrait mieux comprendre les contradictions apparentes de l'application de la GRH en Amérique latine. Par exemple, nous avons vu de nombreux cas où les pratiques de RH reconnues et acceptées s'appliquent de manière différente selon les gens et leurs circonstances de vie. Bien que cette application puisse paraître inconsistante et d'autant plus irrationnelle, elle a un sens quand on la considère dans le contexte des antécédents culturels de la GRH en Amérique latine, antécédents qui donnent aux besoins populaires la priorité sur la consistance du système. De même, on peut tordre les lois du travail pour satisfaire les besoins de survie d'une entreprise et protéger ses travail-

leurs du licenciement, même si cela paraît une violation des lois écrites pour les protéger. Et des politiques de RH qui peuvent paraître peu rationnelles (comme celles de ne pas mettre les employés en chômage technique et de donner des primes de vacances durant les périodes de crise) sont – en fait – parfaitement raisonnables culturellement parlant et peuvent conduire à une grande loyauté du personnel et à une meilleure productivité. Ainsi, renforcer le lien entre les pratiques en RH et les performances peut paraître être relégué au second plan. Ceci produit un autre paradoxe : prendre en compte le contexte culturel quand on établit les pratiques en RH peut permettre d’atteindre de meilleures performances.

En somme, la vue contextuelle de GRHS met l’emphase non seulement sur les actions de la gestion mais aussi sur les facteurs externes, comprenant la culture, les structures de propriété, le marché du travail, le rôle de l’état et des syndicats, comme paramètres intégraux de la GRH plutôt que comme éléments externes à celle-ci. Kochan (1999) renforce cette théorie contextuelle lorsqu’il fixe son attention sur les institutions qui sous-tendent le contrat social et montre que ce dernier est contextuellement critique pour la GRH. Ce faisant, il déplace l’analyse depuis celle de l’organisation vers une qui porte sur les relations de l’emploi et déplace le rôle du professionnel en RH depuis celui de créer et mettre en œuvre la politique de RH à celui de contribuer à la politique d’emploi de la société. Ainsi, la recherche et la pratique en RH ont des implications au niveau de la société et de la politique, et pas seulement au niveau de l’entreprise. Kochan (1999 : 199) suggère que pour obtenir une pertinence au niveau professionnel et de recherche, le chercheur en RH doit :

- 1) prendre en compte les variables externes qui affectent les relations du travail ;
- 2) examiner les effets des pratiques et des politiques de la GRH sur toute la diversité des acteurs qui sont impliqués dans les relations d’emploi et
- 3) adopter les relations d’emploi plutôt que la firme comme sujet principal des études.

Les suggestions de Kochan placent la GRH au centre de la recherche d’une solution pour des problèmes de société tels que ceux que nous décrivons dans ce chapitre et qui comprennent l’inégalité, la formation insuffisante, l’augmentation de la diversité de la force de travail, la décroissance de l’investissement étranger et les crises politiques récurrentes. En contribuant à résoudre ces problèmes, la GRH résoudrait aussi les problèmes auxquels elle fait face plus directement dans les organisations. Dans cette optique, l’emphase actuelle qu’a la GRH sur les performances, vues comme l’augmentation des gains pour les actionnaires, a transformé les professionnels en RH en agents de la gestion, à la place même des autres acteurs traditionnels dans les relations de travail comme le sont les syndicats et les travailleurs. Cette vision étroite empêche que la GRH puisse jouer un rôle stratégique dans la solution de problèmes plus vastes de l’emploi, et qu’elle puisse mesurer son succès en termes

de performances qui ont le plus de sens dans le contexte latino-américain. Se concentrer sur le contrat social peut corriger cette myopie.

Un contrat social peut être défini comme :

« les attentes et les obligations mutuelles que les employés, les employeurs et les membres de la société en général ont pour le travail et les relations de l'emploi » (Kochan, 1999 : 201).

La recherche insiste sur l'importance de la sécurité d'emploi pour la formation d'un contrat psychologique et l'engagement du personnel face à la compagnie (voir par exemple Rousseau et Shalk, 2000). Comme nous l'avons discuté dans ce chapitre, le contrat social forme la base des pratiques en RH à travers l'Amérique latine. Les contrats psychologiques qui accompagnent ces contrats sociaux sont peut-être encore plus importants pour L'Amérique latine. On constate que les croyances partagées en ce qui concerne les devoirs et les obligations abondent en Amérique latine. Diaz-Saenz et Witherspoon (2000) expliquent que le travailleur mexicain attend une prime pour les fêtes, par exemple Noël, des compensations reliées à l'âge et à l'ancienneté dans leurs primes de séparation et des vacances pour les fêtes religieuses. Cependant, de plus en plus, ces attentes ne sont pas satisfaites. Les changements du contrat social incluent la diminution de la sécurité du travail, la croissance de l'inégalité et la baisse de la confiance des employeurs. Ces changements entraînent d'autres dans le contrat psychologique.

Pour généraliser, la compréhension de l'importance des contrats sociaux pour la société latino-américaine permet d'expliquer pourquoi les systèmes rationnels, formalisés de RH ne se traduisent pas directement en succès pour la gestion latino-américaine. Les systèmes formels et bureaucratiques laissent non comblés beaucoup de besoins des citoyens, qui, à leur tour, ont généré des systèmes complexes, non formels et implicites, pour les satisfaire. Les études anthropologiques de ces réseaux suggèrent que comme, ni les firmes, ni les gouvernements d'Amérique latine ne peuvent satisfaire les besoins des citoyens, ceux-ci ont développé des méthodes alternatives pour le faire. Spécifiquement, il existe des réseaux sociaux, autant en dedans qu'en dehors de l'entreprise qui assouplissent le fonctionnement des bureaucraties officielles (Lomnitz, C., 1999 ; Lomnitz, L., 1994). Bien que toutes les classes sociales d'Amérique latine s'appuient sur ce type de réseaux, la complexité de leurs contrats sociaux implicites varie selon le niveau de besoins. Leurs accords implicites sont contrôlés par des règles tacites, des sanctions et des objectifs. Ces mécanismes régulateurs tacites font partie de la formation sociale par la famille dans une culture (pour ceux qui impliquent la famille et les amis) que sont les réseaux verticaux qui existent dans la hiérarchie des organisations. Dans les firmes, ces réseaux verticaux (c'est-à-dire entre la gestion et les subordonnés) équilibrent l'aspect impersonnel des mécanismes bureaucratiques et lubrifient les relations du travail. Comprendre ces contrats implicites est essentiel pour comprendre la gestion en Amérique latine, car les sanctions qui accompagnent la rupture du contrat implicite sont appliquées par

la société avec une force plus grande que celles qui punissent les infractions aux contrats formels. L'analyse de ces réseaux sociaux et de leurs effets sur les relations du travail enrichira la recherche en RH et fera naître de nouvelles questions relatives à l'importance de la famille et des relations personnelles dans les affaires et, plus globalement, l'intersection entre les relations sociales et l'économie formelle.

Evans (1993) a proposé que la GRH soit la « colle » qui retient unis les éléments de l'organisation. Dans le contexte latino-américain, on pourrait étendre la liste jusqu'aux éléments de l'environnement et au contexte de l'entreprise. Ceci améliorerait le rôle du professionnel en RH en en faisant le lien proactif entre les divers agents locaux, régionaux, et nationaux, y compris les entreprises nationales et multinationales.

Application de l'optique du contrat social aux défis de la GRH en Amérique latine

Nous suggérons quelques voies de recherche appuyées sur l'approche de Kochan de la GRHS, qui commenceraient à traiter les défis décrits plus haut dans ce chapitre. Il y a de nombreuses manières par lesquelles les politiques gouvernementales pourraient améliorer considérablement les contrats d'emploi des travailleurs d'Amérique latine. Pour faire avancer, la recherche en RH devrait étudier comment ces politiques pourraient être changées, et dans lesquelles les RH devraient-elles être impliquées. Tout d'abord, se concentrer sur les relations de l'emploi comme unité d'analyse pourrait aider à trouver des solutions plus complètes au problème du sous-emploi. Par exemple, trouver des méthodes pour placer de manière plus efficace les travailleurs dans un poste plus adapté peut réduire le sous-emploi et augmenter la qualité et la productivité de ces travailleurs (*Inter-American Development Bank*, 2004). Pour augmenter l'efficacité du processus d'adaptation du travailleur, la GRH du secteur privé peut coopérer avec ceux qui génèrent les politiques, en créant des bases de données de postes disponibles et en offrant une assistance à la recherche de postes. La recherche en RH devrait examiner comment renforcer ce processus d'appariement aux nécessités des travailleurs à travers les firmes et les efforts de la société.

De même, la croissance de la brèche de compétences ne s'arrêtera pas seulement grâce à une attention accrue à la formation en entreprise : un effort plus coordonné entre les employeurs, les institutions éducatives et de formation, les syndicats et le gouvernement sera nécessaire. Tout d'abord, les organisations sociales et les entreprises ont besoin de développer un nouveau système pour assurer l'éducation de base universelle et pour faciliter la transition entre l'école et le marché du travail, en garantissant aux travailleurs l'opportunité de développer leurs compétences de base. La recherche future en RH en Amérique latine pourrait examiner le rôle potentiel de la fonction des RH dans de tels efforts.

De plus, GRH peut améliorer les possibilités de carrière en créant des politiques qui encouragent les travailleurs à chercher et les entreprises à offrir un entraînement de

haute qualité. Cette formation devrait servir à augmenter la productivité de telle manière que l'entreprise reste compétitive dans l'arène globale. L'éducation des adultes n'a été – jusqu'à présent – qu'une faible priorité dans la majeure partie des pays d'Amérique latine et mettre en valeur cette priorité supposerait fournir des appuis fiscaux. Ici aussi, la collaboration des RH avec les agences gouvernementales paraît critique pour augmenter la productivité des adultes au moyen du développement de leurs capacités. Créer un environnement de formation favorable demande un effort coordonné pour réformer les institutions publiques et assurer que l'entraînement déjà fourni par les entreprises soit renforcé par l'implication des travailleurs et des syndicats aussi bien que par le monde des affaires et le soutien des gouvernements.

Pour faire face aux défis comme le chômage et la sous-traitance, la GRH peut analyser comment les entreprises et les travailleurs confrontent la volatilité économique dans laquelle ils fonctionnent. La GRH peut faciliter cette transition en offrant conseil, aide à la recherche d'emploi, à la formation et aux approches de type employé/entreprise ou d'appui communautaire. Dans cette direction, un point important pour la GRH sera celui d'étudier comment offrir de manière plus large des prestations comme la retraite et l'assurance médicale, qui sont souvent absents des contrats, même s'ils sont très désirés par les travailleurs, surtout considérant l'instabilité et l'incertitude de l'emploi à long terme (*Inter-American Development Bank*, 2004).

Une fois de nouvelles politiques et de nouveaux systèmes mis en place, la GRH peut continuer d'apporter sa contribution en surveillant les politiques de travail, en maintenant en vigueur la réglementation et en faisant la promotion des relations harmonieuses avec les employés. Ceci sera la clef pour assurer une exécution réussie des pratiques de GRH.

De même, les points relatifs à la diversité vont affecter l'environnement de travail au-delà de l'entreprise. On pense aux aspects tels que l'entrée des femmes sur le marché du travail, la considération des institutions latino-américaines entre autres pour la famille et ses conséquences sur les heures travaillées, la distribution des salaires, les bénéfices familiaux. Les défis comprennent aussi les cadres de référence légaux et la nécessité d'une réflexion élargie pour tous les acteurs dans la relation d'emploi.

De plusieurs manières, la collaboration entre les institutions sociales reliées au contrat social touche des problèmes d'éthique et leur sens pour les Latino-Américains. Au fur et à mesure que les compagnies d'Amérique latine deviennent de plus en plus des sociétés privées et globales, la gouvernance corporative sera de plus en plus en ligne de mire. Les standards éthiques, imposés par les organisations, telles que l'OCDE ou la Banque mondiale, imposeront une transparence croissante sur les groupes d'intérêt au bénéfice des actionnaires. De plus, pour tenir compte de l'éthique de la société dans le travail, les firmes devront prendre en compte l'attitude du contrat social typique de la région. D'Iribane (2002) décrit le revirement dans la

filiale mexicaine de Danone, qui n'a aidé la firme à améliorer ses résultats qu'une fois qu'elle eut décidé de prendre le chemin de la « meilleure moralité ». La compagnie a compris que ses mauvais résultats au Mexique étaient liés à son inattention pour les relations personnelles. Alors, ils décidèrent d'appliquer leur approche d'éthique sociale autour de deux axes : tout d'abord en augmentant le pouvoir des employés et leur implication dans la prise de décisions collectives, ensuite en investissant dans la collectivité et en aidant les enfants nécessiteux. Ces changements sont en parfait accord avec le contexte du collectivisme culturel du Mexique. Les relations sociales entre les travailleurs eux-mêmes, et entre les travailleurs et la direction s'améliorèrent, permettant de grands progrès dans les performances.

Peut-on considérer le cas de Danone comme représentatif ? Pour pouvoir répondre à cette question, on aura besoin de plus d'études en profondeur sur des entreprises locales, observant les « meilleures » pratiques destinées à tenir compte du contrat social, pour vérifier que l'hypothèse que nous présentons « ne prend pas l'eau ». En général, de telles études devraient évaluer si la GRHS fait une différence en Amérique latine, où les pratiques plus dirigées sur les gens amélioreraient les résultats autant pour les entreprises que pour leurs employés.

Peut-être y a-t-il vraiment une « meilleure » approche de la gestion des ressources humaines, universellement applicable à l'Amérique latine. Cette « meilleure » approche en serait une qui envelopperait les travailleurs, la société (et en particulier le groupe familial) et le gouvernement dans une approche *humaniste*, centrée sur l'individu, où le travail se comprend, non seulement dans sa dimension objective (la tâche réalisée), mais aussi dans son aspect subjectif (ce qui permet sa réalisation). Ce principe-guide peut aider à établir des pratiques de GRH qui respectent le rôle prééminent des interactions mutuelles des Latino-Américains. Cet effort requiert une participation étendue des institutions.

La recherche en RH, et le champ de la GRH peuvent embrasser une perspective plus inclusive, en travaillant avec tous ceux qui sont parties prenantes de la relation d'emploi, ainsi qu'avec les institutions qui la gouvernent. Les RH deviendraient alors un joueur ayant un rôle stratégique, non seulement au niveau de la firme, mais aussi au niveau politique et social. Cette approche constructive peut guider la GRH dans la neutralisation des menaces que la mondialisation impose dans les relations de travail en Amérique latine. Nous avons présenté seulement quelques suggestions et laissons ceci comme le début d'une conversation qui devrait être continuée par les chercheurs intéressés dans le domaine de la GRHS. La profonde pensée de Kochan (1999 : 211) s'applique globalement :

« La question est de savoir comment les historiens du futur jugeront le succès de notre génération pour faire face aux problèmes d'emploi les plus critiques de notre époque ».

Dans le contexte de l'Amérique latine il semble que les RH ne peuvent obtenir le succès face à ces problèmes d'emploi, seulement par la pure application de pratiques universelles à l'intérieur des firmes. Il sera nécessaire qu'elles appliquent des pratiques culturellement appropriées et qu'elles s'efforcent de réduire les défis sociaux auxquels les organisations doivent faire face.

RÉFÉRENCES

- Albert, R. D. (1996). "A framework and model for understanding Latin American and Latin/Hispanic cultural patterns" (pp 327-348). In D. Landis, & R. Bhagat (Eds.). *Handbook of intercultural training*, 2nd Edition. Thousands Oaks, CA : Sage Publications.
- Arthur, J. F. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Brewster, C. (1999). "Different paradigms in strategic HRM : Questions raised by comparative research" (pp. 213-238). In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.). *Strategic human resource management in the Twenty First Century. Research in personnel and human resource management*, Supplement 4. Stamford, CT : JAI Press.
- Budhwar, P. S. (2004). (Ed.) *Managing human resources in Asia-Pacific*. London : Routledge.
- Castilleja, J. (May 3, 2000). *Desde Asia, aprenden cómo negocia Cemex* [From Asia, they learn how Cemex negotiates]. Retrieved Sept 15, 2004 through Elnorte.com from : <http://busquedas.gruporeforma.com/00027316>.
- Davila, A., and Elvira, M. M. (2005). "Culture and human resource management in Latin America" (pp. 3-24). In M. M. Elvira and A. Davila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance". *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Diaz-Saenz, H. R., & Witherspoon, P. D. (2000). "Psychological contracts in Mexico" (pp. 158-175). In D. M. Rousseau, & R. Schalk (Eds.). *Psychological contracts in employment : Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Diez, F., Heslop, B., & Ambrosio, L. (2003). "Cambio de papeles [Role changes]". *Harvard Business Review : America Latina*, 81 (10), 26-28.
- D'Iribarne, P. (2002). "Motivating workers in emerging countries : Universal tools and local adaptations". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-14.
- Elvira, M. M. and Davila, A. (2005). (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- Evans, P. (1993). "Dosing the glue : Applying human resource technology to build the global organization". In B. Shaw, & P. Kirkbride (Eds.). *Research in personnel and human resource management*, Vol. 3. Greenwich, CT : JAI Press.
- Expansion (2003). "Un capital hecho de gente [A capital made of people]". Seccion : Ideas y soluciones, Ed. No. 862. Retrieved Sept 15, 2004 through *Expansion.com* from : http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=862_27&pge=0.

- Flores-Vega, E. (1995). "Bimbo la multiplicación de los panes" [Bimbo the multiplication of bread]. *Expansión*, Sección Principal, Ed. No. 677. Retrieved Sept. 15, 2004 through Expansion.com from : http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=677_17.
- Gaugler, E. (1998). "HR management : An international comparison". *Personnel*, August, 24-30.
- Graham, J. L. (2001). "Culture and human resources management" (pp. 503-536). In A. M. Rugman, & T. L. Brewer (Editors). *The Oxford handbook of international business*. Oxford University Press.
- Hall, E. T. (1960). "The silent language in overseas business". *Harvard Business Review*, May-June, 87-96.
- Hofstede, G. H. (1993). "Cultural constraints in management theories". *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94.
- Huselid, M. E. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Inter-American Development Bank (2004). *Good Jobs Wanted : Labor Markets in Latin America. Economic and Social Progress Report*. Washington, D. C.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review in Psychology*, 46, 237-264.
- Kochan, T. A. (1999). "Beyond myopia : Human resources and the changing social contract". In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.). *Strategic human resource management in the Twenty First Century. Research in Personnel and Human resource management*, Supplement 4. Stamford, CT : JAI Press.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise : Forging a winning partnership among labor, management, and government*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2004). "HR managers' concerns and the experts' views : What do they say about trends in human resource management ?" Working paper. School of Business Administration of São Paulo. Fundação Getulio Vargas, Brazil.
- Labadie, G. J. (2005). "Human resource management in Uruguay" (pp. 207-219). In M. M. Elvira and A. Davila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- Lomnitz, C. (1999). "Modes of citizenship in Mexico". *Public Culture*, 11 (1), 269-293.
- Lomnitz, L. A. (1994). *Redes sociales, cultura y poder : Ensayos de antropología Latinoamericana* [Social networks, culture and power : Essays on Latin American anthropology]. Mexico : Miguel Angel Porrúa, FLACSO.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Ogliastri, E., Ruiz, J., & Martínez, I. (2005). "Human resource management in Colombia" (pp. 165-177). In M. M. Elvira, and A. Davila, (eds.) *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*, Oxford, UK : Routledge.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C., Davila, C., Dorfman, P., Coletta, M. F., Fimmen, C., Ickis, J., & Martínez, S. (1999). "Cultura y liderazgo organi-

- zacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe” [Culture and organizational leadership in 10 Latin American countries]. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.
- Osland, A., and Osland, J. S. (2005). “Human resource management in Central America and Panama” (pp. 129-147). In M. M. Elvira and A. Davila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power of the workforce*. Boston : Harvard Business School Press.
- Rodríguez, D., Ríos, R., De Solminihaç, E., Rosene, F. (2005). “Human resource management in Chile” (pp. 149-164). In M. M. Elvira and A. Davila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological contracts in employment : Cross-national perspectives*. Newbury Park, CA : Sage.
- Sarmiento, S. (2004). “Solidaridad” [Solidarity]. *El Norte*, August 9.
- Schuler, R. S., Budhwar, P., & Florkowski, G. W. (2002). “International human resource management : Review and critique”. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 41-70.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). “Establishing a framework for research in strategic human resource management : Merging resource theory and organizational learning”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90
- Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). “Convergence or divergence : Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide”. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 267-299.
- Tanure, B. (2005). “Human resource management in Brazil” (pp. 111-127). In M. M. Elvira and A. Davila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America : An Agenda for International Leaders*. Oxford, UK : Routledge.
- U. S. Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance*. Washington, D. C. : U.S. Government Printing Office.
- Von Glinow, M. A., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2002). „Converging on IHRM best practices : Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice”. *Human Resource Management*, 41 (1), 123-140.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1992). “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management”. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Zea, L. (1992). “El sentido de responsabilidad en el mexicano” [The Mexican’s responsibility sense]. En *Dos Ensayos sobre México y lo Mexicano* [Two Essays : Mexico and the Mexican] (pp. 105-114). Mexico : Editorial Porrua, Colección “Sepan Cuantos...” Num. 269, (First Edition, 1952).

EN GUISE DE
CONCLUSION

COMPRENDRE LES ORGANISATIONS LATINO-AMÉRICAINES : TRANSFORMATION OU HYBRIDATION ?¹

Marta B. CALAS

*École de management Isenberg
Université du Massachussets, Amherst*

Maria Eugenia ARIAS

McKinsey & Company, Australie

TRANSFORMATION OU HYBRIDATION ?

Au cours des dernières années, on a repris le débat sur la nature provinciale de la recherche sur la gestion internationale et, en particulier, son volet nord-américain, ainsi que les problèmes qui ont une incidence sur les résultats et sur les recommandations normatives (Boyacigiller et Adler, 1991 ; Amado, Faucheu et Laurent, 1990). Ces problèmes deviennent évidents dans des recherches monoculturelles, c'est-à-dire des recherches qui supposent – par manque de réflexion – que les approches de la gestion internationale produites dans un contexte culturel spécifique sont universellement applicables². Il est d'autant plus important de les examiner que les programmes de recherche interculturels et multiculturels tendent également vers le provincialisme intellectuel, lorsqu'ils ne remettent pas en question l'aspect culturel de leurs propres catégories analytiques soit, conceptuellement, à qui appartient la compréhension du monde exprimée dans les comparaisons entre cultures ?

Les problèmes du provincialisme intellectuel et analytique sont encore plus importants dans des conditions de mondialisation. Des chercheurs de diverses disciplines ont observé – voilà l'ironie de la mondialisation – qu'au lieu d'être standardisées selon la vision dominante, les organisations et les approches administratives, ainsi que bien d'autres conditions sociales deviennent différenciées et multiples partout dans le monde (Pieterse, 1994). Bien que l'on puisse supposer – à l'heure actuelle –

¹ Traduction de l'original anglais.

² Amado, Faucheu et Laurent (1990) affirment que le développement de cette recherche considère que ces théories et pratiques sont universelles et non contingentes... transposables à d'autres contextes culturels avec tout au plus une adaptation superficielle (p. 15)

que « le problème » est bien compris, il peut être en même temps très difficile à résoudre. Ceci soulève d'importantes questions pour ceux qui étudient les organisations : comment comprendre la diversité et la multiplicité du « global » sans imposer sa propre compréhension *a priori* ? Comment éviter de sous-estimer sa singularité et son importance ? Autrement dit : comment pouvons-nous comprendre « le monde de l'autre » en ses propres termes ?

Dans cet article, nous avons l'intention de contribuer à surmonter ces difficultés de compréhension de phénomènes organisationnels locaux dans une économie globale. Nous reconnaissons qu'à l'heure actuelle, le problème du provincialisme doit être considéré *simultanément* à partir de trois points de vue différents :

- 1) *conceptuel* : quelles sont les conceptualisations/les discours significatifs et les points de vue mondiaux qui organisent la compréhension locale ?
- 2) *dynamique*, c.-à-d., tous les résultats de recherche sur les questions doivent être compris comme des phénomènes transitoires, comme des mondes en construction qui [...] comme le montrent les questions contemporaines sur la globalisation [...] sont originaires de différentes formes de passé et peuvent être constamment recrées sous différentes formes au présent et dans l'avenir³.
- 3) Finalement, elle doit être considérée dans le *lieu de la pratique*. De quelle manière cette compréhension locale est réorganisée et remise en œuvre par/dans des institutions et des formes sociales particulières.

L'Amérique latine, où émergent des activités et des connaissances organisationnelles singulières, sera le thème de notre discussion. Comme ailleurs, c'est une zone qui doit être comprise dans sa spécificité. C'est une zone dont les conditions exigent des « rapports alternatifs avec des caractéristiques différentes » (Yudice, 1992) et où il « est nécessaire d'examiner les pratiques et les représentations alternatives dans des situations locales concrètes ». (Escobar, 1995).

Du point de vue conceptuel, nous proposons un cadre de référence pour la compréhension de la connaissance locale (Geertz, 1983 ; Clifford et Marcus, 1986) fondé sur les théorisations contemporaines de chercheurs latino-américains. Les travaux de Calderon (1988), Davila (1992), Escobar (1988, 1994, 1995) ; Garcia-Canclini (1990, 1993) et Klor de Alva (1995) contribuent tout particulièrement à l'articulation conceptuelle de l'*hybridation* comme point de départ à la compréhension dynamique des politiques organisationnelles latino-américaines contemporaines.

³ Un groupe d'auteurs français qui donne souvent des explications historiques pour comprendre des différences culturelles argumente que « la texture de l'histoire nous permet de souligner trois aspects fondamentaux de la réalité culturelle : elle est profondément ancrée, elle est cohérente et l'idée en développement dynamique de sa construction continue » (Amado, Fauchaux et Laurent, 1990 : 43).

GLOBALISATION ET HYBRIDATION

Initialement, nous repérerons les arguments sur le provincialisme conceptuel dans son espace temporel correct : la transition globale de la modernité vers la postmodernité. Ces changements d'époque – que l'on pourrait contester – montrent clairement quelques différences entre le monde (présumé) que les organisations ont habité dans le passé et le monde qu'elles habitent actuellement (Calas, 1987 ; Clegg, 1992 ; Cooper et Burrell, 1988 ; Hassard, 1994 ; Jackson et Carter, 1992 ; Kreiner, 1992 ; Parker, 1992, Pieterse, 1994). Le tableau ci-dessous (figure 1) adapté de Pieterse montre un contraste général entre le modernisme et le postmodernisme dans des conditions de globalisation.

Figure 1. Globalisation, Moderne et Postmoderne

Culture territoriale moderne	Translocal postmoderne futur
Endogène	Exogène
Sociétés, Nations	Diasporas, migration
Fondée dans la communauté organique	Réseaux intermédiaires
Unitaire	Diffuse
Authenticité	Translation
Regard tourné vers l'intérieur	Regard tourné vers l'extérieur
Race	Métissage
Identité	Identification
Mosaïque globale	Flux co-oral dans Es
Globalise 80/transforme 80	Globalise 80/hybride 80
Homogénéisation	Hétérogénéisation
Occidentalisation	Mélange global
Synchronie culturelle	Multiculturalisme
Humanisme	Cibor es

Adapté de Pieterse (1994), p. 177-178

Ensuite, nous avons développé le concept de l'*hybride* comme une stratégie discursive et métaphorique qui devient précieux lorsqu'il s'agit d'encadrer la postmodernité latino-américaine et les formes transitionnelles contemporaines qui en sont dérivées. Ce concept s'articule de façon distincte des discours de *transfert* – un point de vue traditionnel dans la modernisation qui suppose un changement progressif (par exemple, de la technologie ; des organisations et des approches administratives) du monde développé vers le monde moins développé. Elle se distingue également du discours de transformation qui présuppose une modification plus ou moins logique d'une forme déjà existante. Au contraire, selon Garcia-Canclini, lorsqu'il fait référence aux institutions sociales latino-américaines contemporaines, l'hybridation implique des

« expériences fragmentaires... mais non totalement arbitraires. Cette fragmentation est réglée en partie par des systèmes sociaux objectifs et en partie par des rituels établis par les sujets eux-mêmes. Les rituels servent à classer le réel, établir un avant et un après, établir des procédures de passage d'une situation à une autre » (1993 : 80).

Ces distinctions sont centrales dans notre discussion car c'est dans ce contexte *transitoire* que les organisations latino-américaines existent, se développent et doivent être comprises actuellement. C'est pour ces raisons que nous devons immédiatement attirer l'attention sur le fait que le discours organisationnel de la transformation est inadéquat pour comprendre les conditions des organisations latino-américaines (et probablement pour comprendre les conditions organisationnelles dans le monde entier).

Transformation et modernisme

Selon ses concepts et suppositions élémentaires, la *transformation* appartient à l'*espace discursif du modernisme*. Bref, l'usage du terme *transformation* a une longue généalogie dans les études organisationnelles. Entre autres, il a été cité dans les discours sur les *systèmes ouverts* où l'organisation elle-même est considérée un processus de *transformation* : l'énergie et l'information sont transformées d'*input* à *output* (Nadier et Tushnet, 1980). Dans les discours sur le *leadership*, la transformation veut dire encourager les partisans à regarder au-delà de leurs propres intérêts (Bass, 1990 ; Burns, 1978). D'après Porras et Silver (1991), la *transformation organisationnelle* est différente du développement organisationnel puisqu'elle encourage des changements paradigmatiques qui aident l'organisation à mieux s'adapter à l'environnement actuel ou à créer un environnement futur plus souhaitable. McWhinney (1992), cependant, considère plusieurs autres concepts de *transformation* qui ont été mis en parallèle avec des changements organisationnels (Adams, Kuhn, Marx, Prigogine et Wallace, *apud* Levy et Merry, 1986) et conclut que dans chacun d'eux :

« La manière de penser derrière la formulation est analytique. Il est généré par l'établissement d'une suite de processus, de motivations, de causes et de conditions qui apparaissent dans chaque contexte. Dans chaque cas, la formulation découle d'un point de vue sur le changement essentiellement déterministe et pluraliste, qu'il soit historique, dialectique ou (social). Il décrit la manière dont les choses se passent en ce qui a trait à la compréhension sensorielle et/ou *unitaire*... Le modèle newtonien (représentation de l'échiquier) confirme les croyances unitaires et sensorielles selon lesquelles le monde est ordonné... » (p. 117-188 ; *emphase mise par les auteures*).

Nous pouvons ajouter que la critique de McWhinney peut également être comparée à tous les autres usages du terme *transformation* indiqués ci-dessus. La vision du monde derrière ce terme est ordonnée et unitaire, prévisible et contrôlable et encourage des possibilités de changement organisationnel qui consistent à adapter l'organisation (et les partisans du *leader*) pour qu'elle s'ajuste mieux au monde reconnaissable ou – si nécessaire – à recréer une ambiance dans laquelle l'organisation puisse mieux s'ajuster.

Il est inutile de dire que sa vision du monde – *totale*ment – moderne implique l'acceptation de la transformation comme une formation *a posteriori* d'un état déjà connu (même si cet état existe seulement comme une idée, « une vision ») et avance la possibilité selon laquelle certains êtres extraordinaires peuvent contrôler aussi bien les organisations que les environnements et les déplacer vers leur destination finale – un discours « incorporé » par le sujet mythique moderne de la connaissance « le gestionnaire nord-américain ». Cependant, du point de vue logique, l'ironie contradictoire est que ce type de transformation organisationnelle serait possible seulement si elle garde tout le reste constant – c.-à-d. les contextes et les environnements largement définis.

Hybridation et postmodernisme latino-américain

Nous allons considérer maintenant que le monde ne peut plus suivre les présupposés du modernisme, que le monde ne peut plus demeurer constant et qu'il n'existe pas d'êtres omnipotents et omniscients. En réalité, l'opposé de cela peut être vrai. De plus, nous considérons que le postmodernisme n'est pas une condition unitaire, mais hétérogène et multiple. Par exemple, en Amérique latine, le (post) modernisme est un hybride qui se manifeste de différentes manières et est différent des concepts européens et nord-américains. Ainsi, au lieu de transformation, considérons l'hybridation comme un autre discours possible (et très provisoire) situé dans le contexte du postmodernisme latino-américain – pour la théorisation sur les organisations latino-américaines. Quels sont ces contextes et comment sont-ils apparus ?

Yudice (1992), avance que « le caractère hétérogène des formations sociales et culturelles latino-américaines a permis l'apparition de formes discontinues, alternatives et hybrides qui défient l'hégémonie du grand épique de la modernité » (p. 1) En réalité, ces formes hybrides et ces contextes d'hybridation sont fréquemment retrouvés dans les textes des romanciers latino-américains dont les travaux sont acclamés pour leur réalisme magique.

Isabel Allende l'illustre bien dans l'extrait reproduit ci-dessous de son roman *Eva Luna* :

« Dans bien des endroits, le peuple ne s'était pas rendu compte de la fin de la dictature, en partie parce qu'il ignorait que les généraux étaient au pouvoir depuis si longtemps. Il demeurait en marge des événements contemporains. Dans cette géographie variée, plusieurs époques de l'histoire coexistent. Tandis que dans la capitale des hommes d'affaires importants communiquent avec leurs associés dans d'autres parties du monde par téléphone et par fax, il existe des régions des Andes dans lesquelles les normes de comportement humain sont encore celles importées par les Espagnols et, dans certaines parties de la forêt, les hommes – comme leurs ancêtres – se déplacent nus dans les forêts » (*traduction des auteures*, 1987 : 286).

Le récit montre qu'on oscille constamment entre le traditionnel et le moderne et qu'il existe « différentes temporalités historiques qui vivent dans le même présent »

(Garcia-Canclini, 1990 : 78, *traduction des auteures*). Les contextes de l'hybridation sont clairement décrits dans des études de chercheurs et romanciers latino-américains.

Les hommes d'affaires cités dans le roman peuvent être une partie de l'élite cosmopolite qui se sent chez soi à Paris ou à New York, mais ils sont également les industriels locaux qui sont à la tête de sociétés qui emploient et entassent dans les bidonvilles la population indigène. Il est très probable que certains de ces hommes d'affaires soient le chef d'une « grande famille puissante » qui dirige un ensemble diversifié d'affaires familiales. Ces hommes/femmes vivent à l'intersection de plusieurs mondes et plusieurs époques historiques ; leur approche vis-à-vis la gestion est un produit de ces contextes hybrides. Garcia-Canclini (1990), rappelle que :

« les pays latino-américains sont le fruit d'une sédimentation, d'une juxtaposition et d'un croisement de traditions indigènes (en particulier dans les régions andines et méso-américaines), hispano-coloniales catholiques et d'actions modernes dans les domaines politique, de l'éducation et de la communication. Malgré les tentatives de donner un profil moderne à la culture de l'élite, en refoulant les aspects indigènes et coloniaux vers les secteurs populaires, le métissage interclasses a généré des formations hybrides dans toutes les couches sociales » (p. 71).

Beverly et Oviedo (1993) identifient d'autres conditions qui encouragent l'apparition de ces hybrides dans le postmodernisme latino-américain :

« elles impliquent... la complexité même de la "modernité inégale" de l'Amérique latine et les nouveaux développements de ses cultures (pré et post) modernes... Le rôle croissant des moyens de communication de masses, surtout celui de la télévision dans la détermination de l'imaginaire culturel latino-américain... ; la stagnation ou la corruption endémique des secteurs nationalisés de l'économie latino-américaine ; l'attrance qu'exerce l'économie politique néolibérale sur d'importants groupes de la bourgeoisie et de l'intellectualité latino-américaine rattachés auparavant à des paradigmes nationalistes ; et les changements au sein de l'intellectualité même et dans ses relations avec l'état et les organismes transnationaux... tous ces facteurs mènent à un "désenchantement" diffus et à la demande d'un nouveau "réalisme politique" ou une "dépoliarisation" dans lequel les idéologies nationalistes et de gauche... [de la] période précédente ont été, dans le meilleur des cas, suspendues, et dans le pire, abandonnées ». (p. 5)

À partir de là, d'autres conditions très inespérées sont apparues. Par exemple, la relation positive présumée entre la démocratisation politique et la modernisation économique ne s'est pas toujours matérialisée, et dans bien des cas, elle a abouti en une relation inverse (Ramirez, 1995). Les modèles de modernisation et de dépendance ont été déplacés par de nouvelles préoccupations à propos de la subjectivité et l'identité et la nouvelle compréhension de l'hétérogénéité culturelle, religieuse et ethnique de l'Amérique latine. Des groupes féministes et des organisations de femmes sont apparus, on a remis en question les identités sexuelles hégémoniques et on a vanté la pratique de nouveaux mouvements sociaux qui défient les divisions

entre les domaines de l'expérience/politique et du public/privé. La Théologie de la Libération a souligné la domination du monde par l'économicisme et la perte d'objectivité en conséquence. Compte tenu de ces changements en cours, Beverley et Oviedo (1993), entre autres, rappellent également que ces impulsions utopistes ne disparaissent pas avec le "désenchantement" postmoderne ; au contraire... ils sont redéfinis en ligne avec l'incertitude et l'ouverture de l'avenir de l'Amérique latine (p. 10).

Dans ces conditions, le concept d'*hybridation* pourrait offrir un meilleur espace théorique pour la représentation des changements organisationnels en Amérique latine. Escobar (1995) décrit ce processus comme étant « caractérisé par des tentatives permanentes de rénovation, par une multiplicité de groupes qui assument l'hétérogénéité multi-temporelle particulière de chaque secteur et de chaque pays » (p. 218). Et selon Garcia-Canclini (1990), l'hybridation « implique souvent la restructuration radicale des liens entre le traditionnel et le moderne, le populaire et le cultivé, le local et l'étranger... » (p. 223). « Ce qui est moderne explose et s'harmonise avec ce qui ne l'est pas, en s'affirmant et en affrontant les défis en même temps » (p. 331).

Par exemple, Carlos Davila (1992) et d'autres ont fait des études approfondies sur plusieurs innovations organisationnelles en Amérique latine et ont découvert que les innovations considérées bien réussies illustrent une multiplicité de structures organisationnelles et de stratégies administratives qui sont profondément liées à la culture. L'un de ces cas est la persistance d'un système de loyautés organisé verticalement autour des relations « parrain » – client. La position économique et sociale du « parrain⁴ » représente le prestige et la sécurité pour les clients (Lomnitz et Perez-Lizaur, 1988), et il existe un espoir que les gens « d'en haut » aient certaines obligations (Gillin, 1972). Dans plusieurs organisations il est difficile d'harmoniser les politiques modernes de compensation avec les attentes existantes. Garcia-Canclini (1990) nous rappelle l'origine de ses relations :

« La colonisation a produit trois secteurs sociaux : celui des *latifundia*, celui des esclaves et celui des hommes libres. Entre les deux premiers, les relations étaient claires, mais le troisième groupe qui n'était composé ni de propriétaires ni de prolétaires, dépendait des "faveurs" des puissants... "La faveur" est aussi anti-moderne que l'esclavage, mais plus sympathique et peut être accouplée au libéralisme grâce à son ingrédient "arbitraire" (p. 73)... la modernisation en Europe est fondée sur l'autonomie de la personne, sur l'universalité de la loi, sur la culture désintéressée, sur la compensation objective et l'éthique du travail, la "faveur" encourage la dépendance de la personne, l'exécution de la règle, la culture intéressée et la compensation pour des services personnels » (p. 74, *emphase des auteures*).

⁴ Le rapport de parrainage était à l'origine un accord réciproque entre les membres de plusieurs couches sociales, non en ce qui a trait à l'égalité sociale ou économique, mais en ce qui a trait aux obligations réciproques de type inégal. (Gillin, 1972).

Ainsi, Davila (1992) argumente qu'il est évident que les organisations en Amérique latine

« ne sont pas simplement en train de changer les formes "traditionnelles" par les formes modernes et qu'il existe peu de preuves pour soutenir l'idée selon laquelle la région est fondamentalement une "retardataire" qui tôt ou tard goûtera aux mêmes états évolutifs corporatifs du Nord » (p. 41).

Bien que Davila et ses collègues discutent les formes hybrides qu'ils ont trouvées, ils observent également qu'elles ne sont pas enseignées dans les écoles de gestion alors que la gestion conventionnelle continue à l'être.

De plus, Arias et McMmen (1995) ont découvert dans leur étude sur les processus de changement dans deux entreprises latino-américaines que

« chaque [entreprise] est un mélange très particulier de politiques administratives "modernes" et "traditionnelles" ; de gestion professionnelle et de caractéristiques de sociétés familiales ; de technologie du XXI^e siècle et des relations de clientélisme et des politiques les plus avancées de gestion de ressources humaines et de paternalisme » (p. 1).

En général, indépendamment des questions traitées, le concept d'hybridation n'a pas la durabilité d'une identité fixe. Au contraire, il semble mieux s'adapter à une condition qui est construite et reconstruite à partir d'une formation ou d'une pratique culturelle existante et quelque chose de plus nouveau – transitoire.

QUE FAIRE ?

Bref, les chercheurs des organisations, dans un monde globalisé, peuvent y trouver un bénéfice lorsqu'ils changeront leurs espaces discursifs plus traditionnels et adopteront quelques alternatives qui apparaissent dans les théorisations réalisées à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe. Dans bien des cas, ces alternatives représentent des expériences de cultures très différentes et en transformation constante qui, même sous l'influence de la mondialisation (post)moderne, se retrouveront – très probablement – partout. Changer l'espace discursif traditionnel et en développer d'autres avec l'hybridation exigera également des modifications dans la forme selon laquelle les chercheurs des organisations établissent leurs limites disciplinaires, définissent et appliquent leurs méthodologies.

Comme point de départ, nous pouvons promouvoir les approches multidisciplinaires par un prisme à travers lequel nous pourrions considérer les intersections entre le développement historique, les structures sociales et les activités économiques et leurs changements au fil du temps par rapport au présent et à l'avenir possible ou imaginé. Ces approches représentent une forme dynamique pour comprendre l'Amérique latine contemporaine, fruit d'une auto-compréhension plus générique, comme un hybride social et historique, un produit de *tiempos mixtos* (Calderon, 1988). Mais, ces approches sont exigeantes : non seulement elles poussent les cher-

cheurs et les consultants à retirer leurs œillères disciplinaires pour tout regarder, mais aussi elles les poussent à entamer le dialogue interdisciplinaire.

Finalement, cet article est en lui-même un lieu d'hybridation dans le contexte plus vaste de la culture contemporaine mondiale... c.-à-d., post-coloniale (Gulha et Spivak, 1988 ; Prakash, 1995)... qui va au-delà de la représentation du « monde des autres » pour s'ouvrir « aux autres », qui représentent *eux-mêmes (nous-mêmes)*, c.-à-d., chacun de nous qui, en tant que chercheurs latino-américains, avec nos différentes « voix hybrides », articulons des réalités bien différentes de celles admises par les chercheurs nord-américains.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN AMÉRIQUE LATINE : UN UNIVERS CONTRASTÉ

Amparo JIMENEZ

UQAM, Canada

Gilles SIMARD

UQAM, Canada

Rappelons-nous qu'un des objectifs de ce livre tournait autour de la préoccupation de regrouper un certain nombre de connaissances théoriques et empiriques, de manière à bien caractériser la gestion des ressources humaines comme discipline scientifique et champ de pratique professionnelle dans trois pays d'Amérique latine. Sur cet aspect, l'objectif est atteint ! L'ensemble des textes réunis dans cet ouvrage permet de faire un bilan et de poser certains constats.

Néanmoins, après lecture de tous ces excellents textes, pouvons-nous vraiment conclure à l'existence d'un modèle de gestion des ressources humaines latino-américain ? Ce livre permet certainement de positionner quelques éléments de réponse à cette question, sans toutefois autoriser à une conclusion trop affirmative, catégorique et définitive sur le sujet. Ironiquement, répondre par un oui catégorique implique probablement de se questionner sur la probabilité d'existence de modèles de gestion des ressources humaines universels dans un monde où la tendance uniformisante de la globalisation semble contradictoirement accentuer les particularismes locaux des cultures nationales.

Vue sous cet angle, nous pourrions retrouver plusieurs modèles latino-américains tous plus ou moins typés par leurs environnements géopolitique et culturel respectifs. À l'extrême, nous pourrions conclure qu'il existerait autant de produits académique et professionnel de l'hybridation cognitive en gestion des ressources humaines qu'il existe d'espaces nationaux distincts sur l'ensemble de la planète. Ce qui fait beaucoup à assumer pour une bien jeune discipline scientifique. C'est pourquoi, avant de porter un jugement concluant trop rapidement sur ce genre de question, nous formulerons trois grands messages que cet ouvrage collectif nous inspire.

Le premier grand message qui s'impose porte sur l'existence (ou pas) d'un modèle de gestion des ressources humaines spécifiques à ces espaces nationaux. Les contribu-

teurs de cet ouvrage nous fournissent plusieurs pièces d'un puzzle qui présente la gestion des ressources humaines dans un contexte de disparités et d'inégalités sociales, produites et reproduites pratiquement intégralement dans le monde des organisations. D'un côté, une minorité de grandes entreprises, filiales ou indépendantes des multinationales étrangères, qui affichent une propension à privilégier une gestion des ressources humaines plus stratégique et innovante. De l'autre, une majorité de moyennes, de petites et de micro-entreprises dont les systèmes de gestion des ressources humaines, quand ils existent, sont plus réactifs, et se limitent à très peu de choses.

Dans cette perspective, si nous parlons d'un modèle spécifique, il faut reconnaître qu'il couvre un éventail de réalités très contrastantes et différenciées, mais dont la caractéristique consiste à reproduire l'ordre des inégalités géopolitiques de l'environnement. Il y aurait donc une influence importante de la profitabilité, un fort effet de secteur, de taille, de mode et d'origine de propriété et de gouvernance à considérer, afin de bien comprendre, le rôle et les orientations du système de gestion des ressources humaines. Le niveau de modernité et le caractère innovant et stratégique de la gestion des ressources humaines seraient donc fréquemment le produit de facteurs qui lui sont externes. Néanmoins, au-delà de ces aspects structurels, il faut certes considérer les aspects comportementaux et relationnels qui se camouflent derrière ces formes de stratification organisationnelle.

En fait, telle que décrite par nos contributeurs, tout nous mène à penser que la gestion des ressources humaines se présente comme une discipline scientifique et un champ de pratique professionnelle qui oscillent entre deux pôles bien opposés, qui permettent de poser la question de l'hybridisme culturel, et c'est le deuxième message qu'il faut retenir. À l'un de ces pôles, la gestion des ressources humaines de la grande majorité des moyennes, des petites et des micro-entreprises de la « périphérie », qui s'articule autour de liens familiaux très (trop) influents dans la logique de prise de décision organisationnelle. Ainsi, des actes de gestion considérés comme stratégiques dans les systèmes de gestion nord-américains comme les pratiques de sélection, de rémunération et de promotion mènent fréquemment à des processus décisionnels fondés sur des critères arbitraires comme les liens familiaux. La nature « non professionnelle » et trop personnelle de ces actes de gestion maintient la structure organisationnelle dans un climat d'informalité, de soumission et d'improvisation permanente qui s'oppose à notre conception nord-américaine de la gestion stratégique des ressources humaines.

Nous comprenons qu'au-delà des théories rationalisantes de l'action, en Amérique latine, la structure organisationnelle, la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines sont profondément structurées par des cultures nationales au sein desquelles nous retrouvons la persistance d'un système vertical de loyautés centrées sur la relation « parrain-travailleur ». En référant au texte de Davila, nous réalisons que, sous certaines limites, la qualité (ou la légitimité) de l'excuse

permet partiellement d'atténuer ou d'éliminer le caractère « insultant » de l'offense fait à la perception de justice organisationnelle. Ce système de validation des positions, statuts et rapports sociaux possède une solide légitimité et il est fortement intériorisé par les individus. À tel point que la position économique et sociale du « parrain » (patron) représente du prestige (donc un statut) et de la sécurité pour les travailleurs qui ressentent paradoxalement une dette de loyauté.

Or, selon Salgado, Ruiz, Ogliastri et Martinez, la place que la gestion des ressources humaines occupe dans ce type d'entreprise n'est pas de nature à rendre les tenants de la gestion stratégique optimistes. En effet, les évidences montrent qu'il existe encore un long chemin à parcourir pour que la gestion des ressources humaines s'approche du modèle III (la gestion des ressources humaines comme partenaire d'affaires) et IV (la gestion des ressources humaines comme partenaire stratégique) de Lawler. Pour atteindre ces niveaux, considérons simplement que les petites et moyennes entreprises devront rendre effectives les politiques et les processus élaborés par la gestion des ressources humaines, que les gestionnaires du domaine devront travailler plus fort afin de mettre en relation des outils d'évaluation/de la productivité/la croissance de l'entreprise. Ils devront également s'approprier, s'adapter et légitimer l'usage des nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC) – par ailleurs indispensables – afin de libérer du temps actuellement consacré aux tâches administratives et ce, pour progresser vers une gestion des ressources humaines plus innovante. Mais cela est-il vraiment possible au sein de pays où l'économie informelle est pratiquement aussi importante que le marché officiel ?

Pourtant, à l'autre pôle de ce *continuum*, nous pouvons identifier l'organisation technocratique, typique du modèle du « centre » qui confie le pouvoir aux experts afin de diviser le travail scientifiquement, de structurer les activités, de formaliser les procédés, de contrôler et d'analyser les résultats et de prendre les décisions stratégiques. Souvent fortement consommatrice des cabinets de consultants en gestion, cette organisation intègre les techniques de planification et les NTIC. Dans ces organisations, les actes de gestion reposent sur des relations impersonnelles contrairement aux relations familiales, sur l'équité et la méritocratie plutôt que sur les privilèges de nom, ainsi que l'exercice du pouvoir dans un cadre normatif formel garantissant droits et devoirs réciproques en regard de la mission, de la vision et des objectifs de l'organisation, privilégiant ainsi la justice organisationnelle à la manière nord-américaine.

D'une certaine manière, tout se passe comme si l'organisation technocratique constituait le modèle idéal dominant pour des entreprises latino-américaines de grande taille qui cherchent une voie « gagnante » dans la turbulence de la globalisation. Dans les faits, l'organisation technocratique est concentrée dans les grandes multinationales, d'importantes banques et de grands groupes industriels, et ce sont eux qui revendiquent des pratiques participatives (*coaching*, *empowerment*) et des stratégies de

transformation modernes (*reengineering*, *outsourcing*, *balance scorecard*). Ces pratiques s'inscrivent dans une logique de transposition de modèles étrangers (nord-américains et japonais).

Cette vision claire et synthétique du *continuum*, peut-être un peu trop commode et simplificatrice d'ailleurs, occulte-t-elle une autre réalité, précisément celle d'un modèle latino-américain émergent qui arrive à conjuguer l'économique, le social et le culturel ? Car, la réalité des entreprises latino-américaines abonde aussi d'exemples innovants pavant la voie à un troisième modèle de gestion des ressources humaines. Ces exemples sont innovants et très localisés, car ils combinent les nécessités de socialisation, de consolidation du lien communautaire, de responsabilité sociale et d'efficacité technique sous l'angle d'un modèle de gestion mis au service de projets orientés de manière à tenir compte de la réalité sociétale en tirant le meilleur profit économique possible. Ils prennent la forme de fondations, de partenariats public/privé ou encore d'organisations coopératives ou associatives. Le cas étudié par Jiménez et rapporté dans ce livre constitue un exemple qui illustre clairement cette tendance. Son analyse montre que dans la gestion des parties prenantes adoptée par un partenariat public/privé en Colombie, le rôle de la gestion des ressources humaines évolue vers une représentation qui la conçoit comme un « allié des affaires » ou comme un « partenaire stratégique » (modèles III et IV de Lawler). Ces résultats illustrent comment la perspective des parties prenantes s'articule bien avec la notion de « partenaire », du moins dans le cas colombien. Dans l'organisation étudiée par cette auteure, les différents acteurs impliqués dans la définition et dans la mise en place de pratiques et de politiques de gestion des ressources humaines ont été capables de produire et de reproduire une intégration entre les objectifs stratégiques et le contexte sociétal de l'organisation. La véritable tâche de la gestion des ressources humaines a été de soutenir le développement de l'organisation par des pratiques de nature stratégique (engagement des personnes, opportunités équitables de carrière, systèmes de formation par le mérite, systèmes de contrôle du rendement, conditions de sécurité et de bien-être du travail).

La lecture de tous les textes qui composent ce livre amène à relever la nécessité de comprendre, dans leur complexité et dans leur spécificité, les modèles nord-américains ou japonais qui sous-tendent la recherche académique, mais aussi l'orientation des pratiques en gestion des ressources humaines au sein des organisations latino-américaines. Cette remarque pose indirectement la question de l'hybridation, car elle met fondamentalement en jeu la nécessité de l'adaptation et la recherche de cohérence entre discours/pratiques/valeurs, autant d'un point de vue organisationnel que sociétal. Malheureusement, si nous prenons acte de certains textes de ce livre, la situation de la gestion des ressources humaines ne semble pas vraiment dominée par ce type de préoccupations. Si cette remarque s'applique d'abord aux stratégies et actions mises de l'avant par les professionnels (gestionnaires

et consultants) en ressources humaines, elle est également valable pour apprécier les travaux de recherche des professeurs/chercheurs

Ce qui fait que, sous l'impulsion et avec le soutien des consultants œuvrant pour de grands cabinets internationaux – souvent d'origine américaine –, les départements de ressources humaines de la quasi-totalité des organisations et des entreprises des pays de la région ont donc massivement reproduit des politiques et des pratiques supportés par des théories et des approches nord-américaines de gestion, peu ou pas reformulées pour tenir compte de la « couleur locale ». Sans une critique crédible des zones d'inconfort ou d'incompatibilité, confortablement installés dans les certitudes du paradigme institutionnel, les consultants ont cherché à développer ces organisations en important théories, approches et outils de gestion considérés comme performants, sans réelle préoccupation et objectif d'adaptation.

Il faut en conclure que les consultants ont voulu moderniser les services de gestion des ressources humaines en transposant des approches nord-américaines – sans les modeler de façon créative – aux contextes divers et incertains qui caractérisent plusieurs sociétés latino-américaines. Peut-on les en blâmer si nous considérons l'absence relative de travaux académiques sur la question ? Mais doit-on laisser le soin aux consultants de développer des approches hybrides ? Probablement pas car ce n'est ni leur intérêt (trop exigeant, coûteux et pas suffisamment standard), ni leur boulot. Or, tel que l'illustre le texte de Tonelli, Pinto, Braga, et Tinoco, il va de soi que dans un tel contexte, l'absence d'une tradition de recherche forte, rigoureuse et systématique a cruellement limité l'émergence d'une compréhension juste de la dynamique et de la spécificité des modèles qui soutiennent les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines en milieu organisationnel latino-américain.

Donc, peu de surprise à constater que le développement d'approches hybrides implique de sérieux agendas de recherche empirique, épistémologique et théorique, car comprendre le contexte sociohistorique des pays qui ont connu un développement et des changements accélérés pour ensuite intégrer ces connaissances au sein des modèles de gestion des ressources humaines constitue une tâche d'envergure en soi. Pensons ensuite au transfert et à l'appropriation de ces modèles hybrides dans les enseignements universitaires et les milieux de pratique professionnelle pour se convaincre de l'ampleur et de la difficulté de la tâche à accomplir.

Nous pouvons penser que le processus d'*hybridisme culturel*, originalement défini par García-Canclini en 1990 et repris par Calas et Arias pour décrire les processus de transformation des organisations latino-américaines, obligera les chercheurs à sonder la conscience des acteurs, à étudier les processus et les pratiques organisationnelles et surtout à comprendre l'impact que les représentations des acteurs provoquent sur la définition des modèles, du rôle, des politiques et des pratiques en gestion des ressources humaines. Il semble clair que l'hybridisme culturel permet d'obtenir une compréhension plus profonde et plus nuancée de la culture et du contexte géopoli-

tique dans lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines se développent et évoluent. Mais malgré l'idée d'évolution ou de transformation progressive, l'*hybridisme culturel* « implique fréquemment une restructuration radicale entre le traditionnel et le moderne, le populaire et le cultivé, le local et l'étranger » (p. 223¹).

Un des défis pragmatiques pour l'*hybridisme culturel* tient pour beaucoup dans le fait qu'il existe des formes prémodernes de gestion (paternalisme, relations hiérarchiques très marquées, particularisme, patronage et clientélisme) et des formes modernes (participation, habilitation de pouvoir, réingénierie, sous-traitance, approvisionnement extérieur, efficacité, confiance) qui coexistent dans des organisations latino-américaines posant ainsi des paradoxes complexes associés à l'intégration des valeurs et des attentes radicalement opposées.

Finalement, la troisième remarque que nous inspirent les textes de ce volume fait référence à l'existence possible d'un principe guide pour le développement de la gestion des ressources humaines dans les pays latino-américains. Ainsi, à l'instar de Kochran, cité par Elvira et Davila :

« la meilleure approche pour la gestion des ressources humaines en Amérique latine en serait une qui envelopperait les travailleurs, la société (et en particulier le groupe familial) et le gouvernement dans une approche *humaniste*, centrée sur l'individu, où le travail se comprend, non seulement dans sa dimension objective (la tâche réalisée), mais aussi dans son aspect subjectif (ce qui permet sa réalisation). Ce principe-guide peut aider à établir des pratiques de gestion des ressources humaines qui respectent le rôle prééminent des interactions mutuelles des Latino-Américains. Cet effort requiert une participation étendue des institutions ».

Un principe guide invite les gestionnaires, les consultants et les professeurs-chercheurs à accepter que, dans un contexte de turbulences, d'inégalités sociales profondes, de divergences et de contrastes, la gestion des ressources humaines ne puisse guère se limiter à la pure application de pratiques universelles à l'intérieur des organisations. Il est nécessaire qu'ils appliquent des pratiques culturellement appropriées tout en les adaptant aux contextes dont le problème d'emploi et les disparités constituent une réalité apparemment incontournable dans cette région. Sous cet angle, il est clair que la formation de gestionnaire avec un *leadership* approprié représente un enjeu important pour la gestion des ressources humaines. Toutefois, il faut aussi souhaiter que le contexte géopolitique apporte une contribution positive en offrant des conditions facilitantes comme un plus grand accès à l'économie formelle pour plus de travailleurs, une prospérité relative, etc.

Au final, nous espérons que ce livre a su combler vos attentes et ce, que vous soyez chercheurs, enseignants ou professionnels en gestion des ressources humaines. Nous sommes conscients de la modeste contribution de cet ouvrage et c'est pourquoi nous

¹ Garcia-Canclini, N., *Culturas Híbridas : Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, Grijalbo, 1990.

invitons tous ceux concernés par la question à poursuivre dans le sens indiqué par les textes de ce manuscrit.

NOTICES BIOGRAPHIQUES

Marta Calas (courriel : marta@mgmt.umass.edu) (Ph. D., University of Massachusetts, 1987 ; M.B.A., University of California at Berkeley, 1970). Elle est professeure à l'École de management Isenberg de l'université du Massachusetts, à Amherst. Ses intérêts de recherche comprennent la théorie organisationnelle, la théorie du comportement international des organisations dans une économie globale. Elle est éditrice en chef d'*Organization : The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society* et membre du comité éditorial de *Gender, Work and Organization*.

Marta M. Elvira (courriel : melvira@lexingtoncollege.edu) (Ph. D. université de Californie, Berkeley) est doyenne du Lexington College de Chicago. Elle a été professeure associée en comportement organisationnel à l'université de Californie, à Irvine et à l'INSEAD, en France, et professeure invitée au Tecnológico de Monterrey (Mexique). Ses intérêts de recherche comprennent les structures d'incitation, les inégalités sociales et interculturelles dans les ressources humaines dans les industries de services. Ses articles ont paru dans des revues telles que *Academy of Management Journal*, *Relations industrielles*. Elle a copublié deux livres : *Best Human Resources Practices in Latin America* (Routledge, 2008) et *Managing Human Resources in Latin America* (Routledge, 2005), ainsi que deux numéros spéciaux sur la recherche en Amérique latine pour la *Revue internationale de la main-d'œuvre* (2007) et l'*International Journal of Human Resources Management* (décembre 2005).

Anabella Davila (courriel : anabella.davila@itesm.mx) (Ph. D., The Pennsylvania State University) est professeure de théorie des organisations à la Graduate School of Business Administration et de *leadership* au Tecnológico de Monterrey (Mexique). Ses principaux intérêts de recherche comprennent la culture et les pratiques de gestion des organisations en Amérique latine, les réseaux sociaux, la structure et le pouvoir dans les organisations. Son travail examine aux plans culturel et social la logique qui régit la gouvernance des entreprises d'Amérique latine. Son travail a été présenté lors de conférences internationales en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique latine. Elle a coédité trois livres : *Best Human Resources Practices in Latin America* (Routledge, 2008), *Managing Human Resources in Latin America* (Routledge, 2005) et *Culture en Organizaciones Latinas* (Siglo XXI) ainsi que deux numéros spéciaux des revues *International Journal of Manpower* (2007) et *Interna-*

tional Journal of Human Resource Management (2005). Depuis 1999, elle a été un membre du Mexique du Système national de chercheurs.

Jaime Ruiz Gutiérrez (courriel : jar@adm.uniandes.edu.co) baccalauréat et magister en ingénierie industrielle de l'Universidad de los Andes en Colombie. DEA en mathématiques appliquées à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), à Paris. Il a obtenu également un doctorat en mathématiques appliquées aux sciences sociales à l'EHESS. Présentement, il est professeur associé à la faculté d'administration de l'Universidad de los Andes, en Colombie.

Enrique Ogliastri Uribe (courriel : Enrique.Ogliastri@ie.edu) baccalauréat en ingénierie industrielle à l'Universidad Industrial de Santander en Colombie, master en économie et direction (M.B.A.) à l'IESE à Barcelone. Master en psychologie sociale à la Northwestern University. Il a obtenu un Ph. D. en théorie organisationnelle à la Northwestern University. Professeur titulaire d'INCAE au Costa Rica depuis 2000. Il a été chercheur et professeur à l'Universidad de los Andes en Colombie durant vingt-cinq ans et à Harvard durant quatre ans. Il a aussi été professeur invité au Japon, en France et à l'Instituto de Empresa, à Madrid.

Ivan Ortiz Martinez. (courriel : ivmartin@uniandes.edu.co) psychologue de l'université nationale de Colombie. Spécialiste de la gestion des ressources humaines à l'Universidad de los Andes. Professeur adjoint de psychologie à l'université nationale de Colombie. Professeur invité aux universités de los Andes, Javeriana, Externado et industrielle de Santander en Colombie. Ancien gestionnaire du développement humain à Lloreda grasises Ltda. Ancien directeur de la division Consulgei Ltda. *Business Consultant* en développement organisationnel et des ressources humaines.

Thomaz Wood Jr. (courriel : twood@fgvsp.br) enseigne la stratégie et la transformation des entreprises à FGV-EAESP, une école de commerce. Il est aussi partenaire à Grille-CDE, une société de conseil en gestion, au Brésil. De 2001 à 2004, il a exercé un mandat de directeur et de rédacteur en chef pour *RAE-Revista de Administração de Empresas*, un journal universitaire. Comme consultant, il a coordonné plusieurs projets de stratégie et de transformation dans de grandes entreprises. Il a écrit ou édité plus de vingt livres et plus de cinquante articles dans le domaine de l'organisation des études. Actuellement, ses intérêts de recherche incluent la transformation des entreprises dans les économies émergentes, et le phénomène des industries de la création. Thomaz Wood Jr. est également un « journaliste accidentel » et collabore régulièrement à *CartaCapital*, un magazine hebdomadaire.

Camilo José Davila (courriel : jcd@adm.uniandes.edu.co) possède un Ph. D. en comportement organisationnel et une maîtrise de gestion de l'université de Tulane. Il est spécialiste de l'administration de la santé, à la Fondation Getulio Vargas à Sao Paulo, au Brésil, et ingénieur industriel à l'Universidad de los Andes. Il est depuis douze ans professeur à la faculté de l'administration de la même institu-

tion. Ses intérêts de recherche comprennent l'étude du pardon et du renforcement des capacités d'organisation dynamique dans un environnement turbulent.

Elvira Salgado (courriel : esalgado@uniandes.edu.co) a obtenu un doctorat en comportement organisationnel et un M.A. en gestion de l'université de Tulane (Nouvelle-Orléans, USA). Elle a une maîtrise en gestion de l'Universidad de los Andes et est licenciée en philosophie et littérature de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombie. Elle est actuellement professeure associée de l'École de gestion de l'Universidad de los Andes, et la directrice de son programme de doctorat en gestion, commencé depuis 2007. Elle est aussi l'éditrice d'*Academia*, revue latino-américaine de gestion. Elle a rédigé des articles publiés en Colombie et sa recherche est axée sur la confiance et le bien-être subjectif, le comportement civique et l'accomplissement.

Maria José Tonelli (courriel : mjtonelli@fgvsp.br) est professeure associée de comportement organisationnel et de méthodes qualitatives à la Fundacion Getulio Vargas au Brésil (FGV-EAESP). Elle est titulaire d'un baccalauréat en psychologie de PUC-SP, Pontificia Universidade Catolica, à São Paulo, et a obtenu un master en sciences et un doctorat de psychologie sociale, de la même institution. En 2007 et en 2008 elle a été présidente du domaine de comportement organisationnel à l'Enanpad, la plus importante réunion d'affaires universitaires du Brésil. Elle a également publié des articles dans des revues savantes au Brésil et participé comme évaluatrice dans des conférences internationales.

Beatriz Maria Braga Lacombe (courriel : blacombe@uol.com.br) est professeure adjointe à la Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brésil. Formation universitaire : BS au Michigan Technological University, États-Unis ; MSc. à la Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brésil ; doctorat à la Faculté d'Economia, Administração e Contábeis Ciências da Universidade de São Paulo, Brésil. Intérêts de recherche : gestion internationale des ressources humaines, gestion des carrières et enseignement de la gestion.

Miguel P. Caldas (courriel : mpcaldas@loyno.edu) est professeur associé d'organisation et des ressources humaines à la FGV-EAESP, chef de file brésilien, accrédité AACSB-Business School. Il a également tenu à long terme des postes universitaires à l'université Loyola de La Nouvelle-Orléans, États-Unis, et ESPM, à São Paulo, Brésil. Il est titulaire d'un baccalauréat en affaires de l'université fédérale de Brasília et a obtenu un master en sciences et un doctorat en théorie des organisations, à la FGV-EAESP. C'est un auteur reconnu en Amérique latine sur la gestion internationale des ressources humaines et, a écrit ou coédité huit livres en portugais, et a écrit presque une centaine d'articles dans des périodiques et des revues savantes.

Amparo Jiménez (courriel : jimenez.amparo@uqam.ca) est professeure à l'université du Québec à Montréal (UQAM), depuis 2001. Elle a obtenu son docto-

rat en management et stratégie de l'UQAM. Elle est professeure invitée de l'Universidad de los Andes en Colombie et de l'Escuela de Alta Direccion et Liderazgo à Barcelone. Elle enseigne le comportement organisationnel, la responsabilité sociale et la gestion internationale. Ses intérêts de recherche actuels se situent dans le domaine sociopolitique de la gouvernance des multinationales en Amérique latine et dans la compréhension de la relation entre la responsabilité sociale et les pratiques des ressources humaines dans une perspective interculturelle (Canada, Amérique latine, Espagne).

Maria Eugenia Arias (courriel : Maria_Arias@mckinsey.com) est expert senior dans McKinsey's Global Organisation Practice et Associate Dean of Partner Learning. Originnaire d'Équateur et éduquée aux États-Unis (Barnard College /Columbia University, université de Stanford et Yale University), elle a une expérience de travail dans diverses parties du monde en tant que dirigeante, consultante et professeure universitaire. Elle a été professeure à l'INSEAD en France, à l'INCAE en Amérique centrale, et à la Mt. Eliza Business School en Australie. Maria Eugenia vit en Australie avec son mari, Garry Marchant.

Gilles Simard (courriel : simard.gilles@uqam.ca) est professeur titulaire au département d'organisation et ressources humaines de l'université du Québec à Montréal (UQAM). Ses intérêts de recherche actuels se situent dans les domaines du comportement organisationnel, dont la mobilisation, l'engagement organisationnel, l'organisation du travail, les nouvelles carrières, les emplois atypiques. Il enseigne la méthodologie de recherche, la mobilisation des ressources humaines, les nouvelles formes de carrière, d'emploi et d'organisation du travail, les pratiques innovantes de gestion des ressources humaines.

Nous connaissons peu de choses sur la dynamique et la spécificité de la gestion des ressources humaines dans les organisations latino-américaines. En réalité, nous éprouvons encore beaucoup de difficulté à la décrire, à la comprendre ainsi qu'à la comparer avec les courants nord-américains, car il existe une diversité de façons de faire et de les interpréter. De plus, étudier la nature et la façon dont les processus et les pratiques de gestion des ressources humaines se déroulent dans les sociétés émergentes exige rigueur et discernement, surtout dans le contexte actuel où les valeurs de la mondialisation combinées avec celles d'une région éprouvée par des changements économiques et socio-politiques rendent la tâche beaucoup plus complexe.

Existe-t-il un modèle de GRH spécifique à l'Amérique latine ? Ce livre, grâce à la contribution de plusieurs professeurs/chercheurs latino-américains, essaie d'y répondre en précisant les éléments empiriques, théoriques et méthodologiques qui caractérisent la gestion des ressources humaines dans quelques pays de cette région. En plus d'apporter un éclairage descriptif et comparatif, nous croyons que ce livre contribuera également à préciser quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises qui cherchent à s'établir dans un contexte sociopolitique turbulent, changeant et plein de contrastes. Par ailleurs, ce livre permet aussi de donner une meilleure compréhension de la nature et du rôle de la gestion des ressources humaines dans des organisations latino-américaines.

À propos des directeurs de cet ouvrage :

Amparo Jiménez est professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 2001. Elle a obtenu son doctorat en Management et stratégie de l'UQAM. Elle est professeur invitée et chercheur associée de la Faculté d'administration de l'Universidad de Los Andes en Colombie depuis 1998. Elle enseigne le comportement organisationnel, la responsabilité sociale et la gestion internationale

Gilles Simard est professeur titulaire au département Organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Il occupa les fonctions de directeur du programme de doctorat en administration de juin 2000 à mai 2006. Les champs de spécialisation du professeur Simard sont la mobilisation des ressources humaines, l'organisation du travail et les carrières atypiques.

Prix public : 30 euros

Prix préférentiel AUF - pays en développement : 16 euros HT

ISBN : 978-2-914610-86-5



e
o
ac
éditions des
archives
contemporaines

AGENCE
UNIVERSITAIRE
DE LA FRANCOPHONIE