

De l'ambigüité des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001-2001 à l'entreprise «Electro-Industries» de Tizi-Ouzou.

**DE L'AMBIGÜITÉ DES RÔLES DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES À LA FRAGILITÉ DE LA
DYNAMIQUE APPROPRIATIVE DE L'ÉNONCÉ DE
LA CONVENTION D'EFFORT CENTRÉE
SUR LA QUALITÉ:
LE CAS DE LA CERTIFICATION ISO 9001-2001 À
L'ENTREPRISE «ELECTRO-INDUSTRIES»
DE TIZI-OUZOU.**

Par : **Brahim GUENDOUI**

Professeur, Faculté des Sciences Economiques,
Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.

Lyes ZERKHEFAOUI

Maître Assistant / classe A, Faculté des Sciences Economiques,
Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.

De l'ambigüité des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001–2001 à l'entreprise «Electro–Industries» de Tizi–Ouzou.

Par : **Brahim GUENDOUZI**

Professeur, Faculté des Sciences Economiques
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi–Ouzou

Lyes ZERKHEFAOU

Maître Assistant / classe A, Faculté des Sciences Economiques
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi–Ouzou

Résumé :

L'objet de cet article est de porter un regard sur les effets exercés par le phénomène d'instrumentation de gestion de la qualité sur la convention d'effort qui régit, depuis 2004, l'entreprise « Electro–Industries » de Fréha qui, in fine, structure les pratiques de gestion y prévalant, notamment celles relatives à l'encadrement et à l'animation des ressources humaines. Cet encadrement et cette animation sont des conditions préalables à tout processus d'appropriation et d'institutionnalisation de l'énoncé de la convention en question dont la fonction des ressources humaines est le dispositif matériel concret qui nécessite d'être pensé de multiples perspectives.

Mots clés : Théorie des conventions, gestion des ressources humaines, Norme de qualité, compétence.

1– Contexte et problématique de l'étude

Le contexte qui donne un sens à notre recherche est marqué profondément par la modification tant radicale qu'incrémentale des normes de consommation et, de fait, celles de production imposée par la nécessité de s'adapter aux évolutions de l'environnement : d'où le concept de flexibilité organisationnelle.

Pour ce faire, différents instruments de gestion ont fait leur apparition visant la rationalisation des pratiques de gestion sous toutes leurs formes: de la comptabilité et finance par le biais des normes IFRS¹, aux techniques de segmentation de la clientèle en marketing en passant par la gestion par / des compétences en gestion des ressources humaines et les normes ISO² en management.

1-1- Les instruments de gestion: sens et intérêts

L'introduction à grande échelle de ces instruments de gestion dans le fonctionnement des entreprises a pris l'appellation d'instrumentation de gestion qui peut être considérée comme un agencement de raisonnements et de connaissances en vue de mettre en cohérence et rationaliser les différentes variables ou paramètres via lesquels l'organisation garde son équilibre en essayant d'atteindre ses objectifs tant stratégiques qu'opérationnels tout en instruisant et (re) pensant les divers actes de gestion: planification, organisation, coordination, animation et contrôle.

L'engouement affiché pour ce phénomène managérial, instrumentation de gestion, est justifié, et si nous analysons finement la définition venant d'en être donnée, par trois raisons majeures. Il s'agit de: la capacité d'atténuer la complexité de l'environnement en fournissant en grille de lecture de celui-ci, de la régulation des rapports sociaux, notamment ceux de travail, et de la formalisation, quoique difficile, des comportements pour que leur stabilité et leur reproduction soient de mise.

De ces trois justifications se dégagent deux dispositions ou orientations de tout instrument de gestion et de sa mise en œuvre. Il s'agit de la disposition structurante, autrement dit la dimension organisationnelle discutant la répartition du travail, sa coordination ainsi que son contrôle. Ensuite, la disposition institutionnelle ou la dimension légitimant, et c'est à ce niveau que réside l'importance de la GRH³ discutant les processus de légitimation, d'acceptation et encore d'appropriation des visées de l'instrument de gestion mis en place. Justement, c'est à ce deuxième niveau que nous nous sommes attelés dans notre étude à clarifier certains aspects d'ordre conceptuel et opérationnel qui sont considérés comme des évidences.

1 International Financial Reporting Standard

2 International Organisation for standardization

3 Gestion des Ressources Humaines

1-2- La posture scientifique d'appréhension du phénomène d'instrumentation de gestion

L'intérêt de notre étude réside dans sa triple rupture avec les fausses évidences suivantes:

- La neutralité technique et axiologique des outils de gestion. Le rapport entre les ressources humaines et les outils de gestion est qualifié d'extériorité. D'où la nécessité de repenser ce rapport;

- La causalité linéaire entre la puissance techniques et les performances économiques et sociales des entreprises voire sociales de celles-ci. L'efficacité d'un outil de gestion ne réside pas dans son contenu mais dans le processus de sa mise œuvre;

- L'objectivité des pratiques de gestion des ressources humaines dépend fortement de la rationalité technico-économique du responsable de l'entreprise et/ou du Directeur des ressources humaines expert. Une objectivité mono-acteur confrontée à une objectivité multi-acteurs vu le syncrétisme de rationalités qui caractérise le fonctionnement des entreprises.

Ces ruptures, qui sont en fait des critiques d'un paradigme d'approche de la réalité sociale que nous qualifions de positiviste, trouvent leur ressourcement ou leur consistance de notre posture scientifique autrement de l'intelligibilité du réel qui s'articule autour de trois pôles distincts:

- Un pôle épistémologique sans lequel nous ne pouvons rompre avec le sens commun car il sert à analyser le processus de production et de critique de la connaissance. Dans les limites de notre étude, nous avons opté pour le paradigme constructiviste pour qui la connaissance ne reflète pas une réalité ontologiquement objective mais construite de représentations mentales et sociales des acteurs qui la composent et les chercheurs qui l'appréhendent;

- Un pôle théorique, nous nous sommes inscrit dans une approche théorique de référence beaucoup plus socio-économique en l'occurrence l'approche conventionnaliste comme une réponse aux incomplétudes de la théorie économique « contractualiste », et de fait du contrat du travail ;

- Un pôle technique pour mettre en avant l'intérêt voire la nécessité de collecter et de traiter les informations qualitatives, à côté des informations quantitatives, bien que difficilement cernables.

La conjugaison de ces trois niveaux d'analyse nous ont poussé à (re) – poser les questions, ayant toujours provoqué des débats en science de l'organisation, portant sur: l'autonomie des individus, la disponibilité et la fiabilité de l'information et la rationalité des décisions prises.

1-3- La problématique de l'étude: questionnement et hypothèses

Dans ce contexte d'instrumentation de gestion dans lequel s'insère l'entreprise ayant constitué le cadre opérationnel de notre recherche, c'est-à-dire « Electro- Industries » de Fréha, où un outil de gestion fut introduit en 2004, et toujours d'actualité, en l'occurrence la norme de certification qualité de type ISO 9001 version 2000, Nous avons voulu savoir:

Q1. Pourquoi cet instrument de gestion n'a-t-il pas modifié la morphologie des relations de travail et les politiques de la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise en question?

Q1. Pourquoi les ressources humaines de cette entreprise, pratiques-acteurs et structures, n'ont-elles pas contribué à la diffusion, à l'adoption et à l'appropriation des nouvelles règles de gestion propres (la nouvelle convention d'effort) au ledit instrument de gestion?

En vue de répondre à la problématique en question, et dans la lignée des approches hypothético-déductives, nous avons émis trois hypothèses majeures puisées encore de nos observations préalables:

H1. Toute relation de travail et toutes les politiques de gestion des ressources humaines ainsi que la coordination entre les acteurs visés par ces dernières supposent l'existence d'une convention d'effort les régissant ou les structurant;

H2. À défaut d'une convention d'effort cohérente, consistante et convaincante, le mode de régulation des relations de travail et des politiques de gestion des ressources humaines n'a pas évolué au niveau de l'entreprise Electro-Industries;

H3. Du fait de non changement significatif du mode de régulation des relations de travail et des politiques de gestion des ressources humaines, la fonction ressources humaines ne constitue pas un dispositif matériel concret impulsant une dynamique appropriative forte de l'énoncé de la norme ISO 9001 version 2000.

2- Le cadre conceptuel de l'étude

Comme nous l'avons mentionné, le cadre conceptuel de référence, mobilisé tout au long de notre étude, est manifestement l'approche conventionnaliste pour qui le fonctionnement organisationnel est régi par des règles explicites et implicites donnant du sens au comportement des individus et de la cohérence à leurs rapports. A cet effet, toute relation de travail, c'est-à-dire au-delà de son cadre marchand, les conditions régissant l'usage et la reproduction de la force de travail et les compétences des ressources humaines, la hiérarchisation des qualifications, la mobilisation des ressources humaines, la formation ainsi que l'usage du revenu salarial, est encadrée dans une convention dite d'effort.

2-1- Ce qu'une convention d'effort veut dire: Apports de l'auteur P. Y GOMEZ

L'un des apports scientifiques de Pierre Yves Gomez au management porte sur la redéfinition de l'organisation et ses mécanismes de fonctionnement interne. Des mécanismes étant cristallisés dans un type de convention que cet auteur a nommé convention d'effort qui peut être définie comme un processus matériel, concret et effectif dont le rôle est de diffuser de l'information aux individus sur les convictions partagées, les règles et les normes en indiquant le comportement généralement adopté par les membres de l'organisation. En sus, elle peut être considérée comme une structure qui cristallise un nombre de règles explicites et implicites coordonnant les comportements des acteurs travaillant dans une organisation leur permettant des résolutions récurrentes des problèmes de détermination de la qualité du travail, de l'effort commun normal en vue de susciter en eux une dynamique d'implication.

Force est de lire et d'analyser les définitions que nous venons de donner de la convention d'effort, celle-ci remplit trois rôles différents constituant des raisons d'être de son existence: la convention est un système de repérage permettant le choix dans une situation d'incertitude (l'individu n'est pas autonome il possède une liberté conventionnelle, la convention est un système de rationalisation, l'individu n'est pas rationnel, il peut rationaliser, et la convention est un écran informationnel, l'individu n'est pas informé, il participe à un système d'information, composé d'un énoncé et d'un dispositif matériel concret; deux paramètres qui forment la morphologie de la convention et qui accomplissent ses rôles.

2-2- La convention d'effort comme un système de mesure de la performance au travail

Dans son essence, la convention d'effort est considérée comme un système de mesure de la performance au travail. Elle permet d'établir et de mettre en avant un niveau d'effort communément admis et accepté comme normal. A ce sujet, Pierre Yves Gomez considère

Une convention comme «un système métrologique destinée à fournir aux acteurs des repères quantitatifs conventionnels»⁴. Cette norme de travail en termes d'efforts est émaillée par un ensemble de règles visant à susciter l'implication ou l'adhésion de l'agent dans le groupe; la convention repose sur une construction sociale de l'action collective.

Le système de mesure de la performance au travail qu'incarne la convention d'effort répond aux principes conventionnels ayant été définis par David Kellog Lewis:

- Il permet de réduire l'incertitude des individus quant à l'effort à fournir;
- Il constitue une régularité puisque les acteurs disposent d'une solution permanente permettant de déceler le comportement normal;
- La conformité des agents à cette convention puisque toute déviation opérée par un employé par rapport aux principes de la convention sera sanctionnée, et celui-ci sera considéré comme improductif et comme briseur de cadence;
- Chacun pense que les autres exercent la même intensité de travail et adhèrent à la convention;
- La convention est une connaissance commune.

2-3- La morphologie de la convention d'effort et les conditions de sa cohérence

Une convention convaincante est celle qui est la plus cohérente. Cette cohérence est impulsée par les éléments façonnant sa morphologie qui ne doivent pas être en contradiction ou en dissonance entre eux. La convention d'effort comporte deux dimensions, que nous avons évoquées dans le point précédent. Il s'agit de:

4 GOMEZ Pierre Yves, Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion, Paris, Inter Editions, 1996, page 174.

2-3-1- L'énoncé de la convention

Cette première dimension met l'accent sur le message explicite relatif aux buts de la convention, son esprit, sa composition et ses règles. En sus, il véhicule le contenu donnant du sens à la convention. Cet énoncé est scindé, à son tour, en trois axes importants:

- Le principe supérieur commun qui indique les critères de justification des comportements et du travail jugés comme normaux ou bons. Nous cherchons à travers ce principe à identifier le niveau d'effort à considérer et à évaluer;

- La distinction entre les « adopteurs » définissant les rôles et la hiérarchie des différentes catégories d'individus qui sont appelées à adopter la convention ainsi que leur position, dans le champ organisationnel, les uns par rapport aux autres;

- La sanction décrivant les conditions d'adhésion et d'exclusion des adopteurs de la convention.

2-3-2- Le dispositif matériel concret

C'est un ensemble d'outils, d'objets et de règles qui assure techniquement le transfert et la diffusion de l'information sur l'existence de la convention auprès de chaque adopteur. Ce dispositif prend corps en combinant trois paramètres:

- Fréquence des contacts entre les adopteurs qui interroge la manière dont les contacts se font entre les adopteurs de la convention et se renouvellent. Les contacts entre les adopteurs permettent à la fois d'accélérer et de contrôler les phénomènes de mimétisme;

-Utilisation de la technologie en vue d'indiquer le comportement à adopter et les formes facilitant l'adoption de la convention d'effort. Pour réussir l'adoption de cette dernière, la technologie, au sens large du terme, joue un rôle important dans la mesure où elle pourrait standardiser le message à diffuser quoique, au même temps, elle l'appauvrit car elle limite les capacités interprétatives des adopteurs de la convention;

-La tolérance de la négociation qui définit les possibilités de discuter des normes et des ajustements ou arrangements dans le cadre conventionnel. Cette négociation reste tolérée dans le cas où la convention n'est pas remise en cause. En sus, il s'agit de savoir quel est le degré de liberté et de responsabilité laissé aux adopteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information, loin d'une éventuelle modélisation ou imposition des comportements.

La cohérence morphologique de la convention d'effort interroge le rapport entre l'instrumentalité du principe supérieur commun (productivité, qualité, flexibilité, etc.), qui nécessite l'adhésion des salariés à la convention d'effort pour qu'elle soit concrétisée, et les systèmes de rétributions entendus comme un ensemble d'initiatives monétaires et non monétaires, transactionnels et relationnelles mises en œuvre afin d'assurer l'implication des salariés pour que la suspicion ne surgira pas. Partant de ce constat, et à la lumière de l'objet de notre étude dans sa globalité, nous pouvons dire que la fonction ressources humaines via tous ses dispositifs: formation, rémunération, promotion, etc., est un dispositif matériel participant activement à la stabilisation, à la cohérence et la l'appropriation de la convention d'effort qui, à son tour, structure le contenu de ce même dispositif.

2-4- La convention d'effort, les relations de travail et la gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons signalé plus haut, chaque convention accepte une régularité alternative que nous pouvons justifier, dans le champ de la gestion des ressources humaines et des relations de travail, par le passage d'un raisonnement par les qualifications à un raisonnement par les compétences.

Longtemps dominant, le modèle de qualification des relations de travail, qui se cristallise dans le système taylorien- fordien et dans le système de la grande entreprise fortement intégrée, met l'accent sur la centralité du poste de travail et ses exigences dans la régulation des comportements d'où l'importance des connaissances, théoriques et pratiques, fortement codifiées et formalisées.

2-4-1- Les fondements de la convention d'effort centrée sur la qualification

Dans cette perspective, l'esprit physicaliste est plus que prégnant. Il est véhiculé et renforcé par des caractéristiques sous forme d'exigences conditionnant le comportement et l'agir humain au travail. Il s'agit de la productivité comme critère central de productivité, de la séparation du travail et des travailleurs, de la séparation stricte entre le travail conceptuel et le travail opérationnel, de l'immobilisation spatio-temporelle du travailleur, de la standardisation des comportements et formalisation de la communication sans oublier la dimension marchande comme ultime source de motivation des travailleurs.

Ce modèle, suite au renouvellement des normes de consommation et de production opéré au nom de la flexibilité et de la compétitivité des entreprises, s'est effrité et s'effrite de plus en plus et il est de plus en plus critiqué ou suspecté, si nous paraphrasons Pierre Yves GOMEZ.

Pour celui-ci, la critique ou la suspicion du modèle de qualification des relations de travail peut être lue comme l'existence d'un ensemble d'informations tendant à remettre en question les fondements de la convention déjà en place pour motif que celle-ci est devenue non convaincante, et par voie de conséquence non efficace.

2-4-2- Les raisons d'une suspicion

Les raisons de cette suspicion ou de cette critique résident dans l'introduction d'un ensemble de paramètres impulsant une nouvelle dynamique des entreprises pouvant répondre exigences de l'environnement, dans toutes ses dimensions. Parmi ses raisons, nous distinguons:

- Interaction dialogique entre le travail et la technologique;
- Emergence de nouvelles catégories de travailleurs;
- Importance de l'apprentissage continu;
- Mise sous tension des travailleurs par les consommateurs;
- Des fonctions de leadership et de supervision en mutation;
- La prise en considération de l'approche collective du travail.

Toutes ces raisons ne restent pas sans conséquences directes sur le contenu du travail, qui devient de moins en moins réifié et la part de la contribution subjective dans sa modulation est de plus en plus forte; un début de raisonnement d'ordre de compétence. Selon Philippe ZARIFIAN, le travail est désormais régi par trois flux:

- Les événements : le travail peut, à tout moment, être perturbé par un flux d'informations le remettant en question d'où la nécessité de le réguler de manière permanente;

- La communication: le contenu d'un travail dépend fortement des interactions avec les autres types de travaux et les autres travailleurs, approche collective du travail;

- Les services: c'est la manière avec laquelle le produit s'insère dans les usages des destinataires d'où l'accompagnement permanent de celui-ci.

2-4-3- Vers une convention d'effort centrée les compétences?

La nécessité d'intégrer l'individu, comme être subjectif et collectif, dans la définition et l'exécution du travail. D'où la conception moins « chosifiante » de ce dernier, impose à ce qu'un autre modèle de relations de travail soit mis en avant, et la notion de compétence semble, en tous les cas dans son esprit, répondre à cette préoccupation. Celle-ci, la notion de compétence, peut être définie, selon le MEDEF5, comme une combinaison de savoirs, de savoirs faire, d'expériences et de comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient le rôle de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Il est à signaler que cette définition est la plus usitée. Elle ne prétend pas à son universalisation pour motif que sa définition diffère d'un acteur à un autre et les angles de sa définition le sont également. De ce manque de compromis se sont dégagées différentes polémiques et questions sur sa différence par rapport à la notion de qualification:

-Sont-elles antinomiques ou complémentaires?

-La compétence est-elle une critique radicale de la qualification ou un euphémisme?

En dépit de la multitude de définitions données de la compétence, il n'en demeure pas moins que celles-ci se rejoignent sur un ensemble de caractéristiques bien arrêtées:

- La compétence est vectorielle;

- La compétence se valorise et s'apprécie dans une situation de travail concret;

- La compétence est difficilement mesurable avant d'intégrer une situation de travail;

- La compétence est finalisée, relative à un but;

- Le double caractère cognitif et social de la compétence;

- La compétence comme intégration dynamique des savoirs.

Ce raisonnement compétenciel, dans lequel sont pensées les relations de travail aujourd'hui, véhicule les deux dispositions propres à tout

instrument de gestion du travail que nous avons évoquées précédemment, en l'occurrence la disposition organisationnelle et la disposition institutionnelle.

Concernant la première disposition, qui est afférente à l'organisation du travail, nécessite d'être revue et régie par d'autres règles, à l'orée du raisonnement compétenciel. Des règles affectant le repérage et le classement des compétences comportementales requises par les différentes fonctions, l'évaluation du rendement et la mobilité professionnelle autrement dit

le système de promotion et de la gestion des carrières.

La deuxième disposition discute du processus d'institutionnalisation de la première disposition autrement dit sa légitimation ou son acceptation tout en sachant que le passage du modèle de qualification au modèle de compétence générera des tensions lourdes de conséquences: tensions entre les compétences collectives et les compétences individuelles, tensions autour des objectifs, tensions liées aux difficultés d'évaluation et les tensions liées aux questions d'équité.

2-5- L'appropriation de l'instrumentation de gestion centrée sur les compétences comme

nouveau défi des politiques de gestion des ressources humaines

Dans cette perspective, la reconfiguration des politiques de gestion des ressources humaines ainsi que la professionnalisation des rôles des responsables des ressources humaines et la structure qui s'en charge devient un préalable pour amorcer une dynamique appropriative du raisonnement compétenciel. Il est à signaler que l'appropriation est un aspect longtemps escamoté dans les sciences de gestion vu la prégnance durable du modèle objectivant et instrumental pour qui les rapports d'extériorité entre les individus et les outils de gestion du travail sont de mise.

2-5-1- La dynamique appropriative de l'instrumentation de gestion et ses perspectives

L'appropriation est en fait un rapport endogénéisé entre l'individu et les outils de gestion. Elle est considérée comme une maîtrise cognitive croissante du dispositif ou de l'instrument de gestion technique; une intégration significative de cet instrument dans les routines de l'acteur, une dimension de création, de nouveauté rendue possible par l'usage de cet instrument.

**De l'ambiguïté des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001-2001 à l'entreprise
«Electro-Industries» de Tizi-Ouzou.**

L'endogénéisation de l'usage d'un instrument de gestion, s'inscrivant dans la droite ligne du raisonnement compétenciel, nécessite à ce que trois perspectives distinctes propres à l'anthropologie humaine soient mentionnées:

-La perspective psycho-cognitive pour qui un instrument de gestion est un support d'apprentissage, un objet affectif et un objet de traitement de l'information;

-La perspective socio-politique pour qui un instrument de gestion est un outil de valorisation, de rhétorique (un argument) et d'influence (un atout);

-La perspective rationnelle pour qui l'appropriation est un processus normalisé, l'appropriation est instantanée.

D'où l'intérêt du paradigme constructif qui est d'une portée extrême dans le choix d'un modèle de gestion des ressources humaines qui tient compte de toutes ses considérations, et la GRH peut être largement qualifiée de discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

2-5-2- Pour un modèle de gestion des ressources humaines à la confluence de la triple perspective de la dynamique appropriative de l'instrumentation de gestion

Pour amorcer et réussir l'appropriation d'un instrument de gestion, nous avons retenu comme modèle explicatif, parmi ceux exposés notamment par Julienne BRABET, le modèle de gestion des contradictions s'articulant sur un ensemble de caractéristiques, beaucoup plus réalistes, qui rompent avec les présupposés ontologiques des modèles instrumental et d'arbitrage managérial, qui sont:

-Relation poreuse entre l'efficacité économique et l'efficacité sociale;

-Dualité entre l'ordre et le désordre

-Les convergences et les divergences;

-Indissociation entre l'entreprise et la société;

-Pas de modèle idéal; décisions éthiques et contingentes;

-Multi-théorisation et multi-méthodes.

Ce modèle insiste sur une gestion des ressources humaines dont les pratiques sont ouvertes inscrites régulièrement dans un champ managérial et organisationnel tiraillé par des luttes politiques génératrices de tensions et de divergences nécessitant des compromis et des négociations permanentes pour qu'elles soient dissipées.

3- Le cadre opérationnel de l'étude

Les situations de travail et les réalités managériales et organisationnelles que nous avons voulues analyser et appréhender sont circonscrites au niveau de l'entreprise publique « Electro-Industries ». Celle-ci, à l'instar des autres entreprises publiques économiques (EPE), est caractérisée par une clientèle captive, un actionnaire atypique qui est l'Etat, une codification de la gestion des ressources humaines et une tentative de modernisation et de rationalisation managériales par le biais d'une instrumentation de gestion de la qualité du travail et du management de type ISO 9001 versions 2000 et 2008.

3-1- Regard sur l'entreprise « Electro-Industries »

3-1-1- Evolution et missions

La configuration actuelle d'Electro-Industries peut être considérée comme un résultat de tout un processus de construction émaillé de moments de crispation et de décrispation amorcés depuis les années 1980, années du début de réorganisation du secteur industriel algérien.

Ce mouvement de restructuration a abouti, en 1999, à la décomposition de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des industries Électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA , parmi lesquelles apparaît ELECTRO-INDUSTRIES (EI). Cette entreprise spécialisée dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques a été mise en activité suite à un partenariat avec les entreprises allemandes: SIEMENS pour la réalisation des produits et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, sans oublier les entreprises algériennes: ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL chargées de réaliser l'infrastructure.

Depuis sa création, « Electro-Industries » s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique a constitué et constitue encore le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

-Augmentation de la capacité de production;

De l'ambiguïté des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001-2001 à l'entreprise «Electro-Industries» de Tizi-Ouzou.

- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs;
- Mise à jour technologique des produits;
- Rationalisation des coûts de production;
- Amélioration permanente des matériaux utilisés;
- Participation active au développement technologique régional et national;
- Protection de l'environnement;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

Force est d'analyser ces missions, il nous paraît suffisamment clair que « Electro-Industries » veut rompre avec la notion d'«usine» en adoptant la notion d'«entreprise» comme espace organisationnel où la compétitivité puise son essence. Cette rupture peut être explicitée par la prise de conscience de dépasser les frontières de l'atelier de production en s'intéressant pas seulement à la qualité des produits, transformateurs et moteurs, mais également à d'autres parties prenantes telle que: les clients et l'environnement économique-écologique. En sus, cette prise de conscience est traduite dans les faits par un processus de certification du management de la qualité totale dont les lignes directrices sont mises en exergue dans un ensemble de normes telle que:

- ISO 9001 version 2000 et 2008 pour le management qualité;
- ISO 14000 pour le respect de l'environnement;
- OSHAS pour l'hygiène et sécurité.

3-1-2- De la qualité du produit à la qualité totale

L'un des arguments officiels mis en avant par les clients captifs et autres d'Electro- Industries est la qualité technique des produits de l'entreprise ainsi que leur gamme.

Ces derniers, nous l'avons déjà souligné, sont conçus à l'origine par le donneur de licence l'allemand SIEMENS, qui est un élément, dans l'imaginaire collectif des travailleurs, structurant fortement leur identité professionnelle.

La qualité des produits d'Electro-Industries est un résultat manifeste de la réunion et du respect d'un ensemble de normes industrielles cernant le processus de production des lesdits produits. Ces normes sont:

De l'ambiguïté des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001-2001 à l'entreprise

«Electro-Industries» de Tizi-Ouzou.

- DIN/ VDE 0350: règlements relatifs aux machines électriques;
- CEI- 34-1/14: recommandations pour les machines électriques tournantes;
- CEI72/1: dimensions et série de puissance des machines électriques tournantes;
- CEI 85: évaluation et classification thermique de l'isolation électrique;
- DIN 40050: degrés de protection des moteurs électriques;
- DIN 42950: formes de construction des machines électriques;
- DIN 42673: correspondance entre les puissances nominales et bouts d'arbre triphasé à cage carcasse ventilée;
- DIN 42677: correspondance entre les brides et les désignations de carcasse des moteurs triphasés à cage à carcasse ventilée;
- DIN 45665: intensité de vibration des machines électriques tournantes;
- DIN 42401: repérage des bornes et sens de rotation des machines électriques tournantes.

Au-delà de la qualité du produit dont l'importance n'est pas à négliger ou à minimiser, Electro-Industries a élargi, du moins théoriquement, sa vision de la qualité en l'étendant à d'autres niveaux de management: niveau organisationnel, les moyens de travail et le domaine de la formation. Ces derniers ont été annoncés dans un système de management de la qualité formalisé dans la norme ISO 9001 version 2000 que Electro-Industries a adopté depuis 2004.

Cette norme, d'après l'association AFNOR, vise à satisfaire les objectifs suivants:

- Veiller à la valorisation de tous les acteurs de l'entreprise en mettant en exergue le rôle moteur du client sans oublier la contribution des autres parties prenantes externes intéressées;
- Renforcement des exigences managériales;
- Développement et valorisation des compétences humaines;
- Valoriser une approche processus et la nécessité de la mesure de l'efficacité de l'entreprise;
- Amélioration continue et soutenue de la qualité et des performances de l'entreprise.

Il est à noter que depuis 2004, année de la mise en place de ce système management de la qualité totale, plusieurs audits internes ont été effectués par l'organisme externe de certification pour s'assurer du respect strict de l'application des dispositions de la norme ISO 9001 version 2000 ainsi que la formation des responsables des différentes fonctions dans l'entreprise en vue d'effectuer eux-mêmes ce travail d'audit ultérieurement.

3-1-3- Une évolution managériale lue comme une dynamique conventionnaliste

Pour Pierre Yves GOMEZ, la convention de qualité de type ISO 9001 vs 2000 engage plusieurs éléments, externes et internes, dans sa construction. C'est à cet effet qu'il considère la qualité comme objet-frontière entre deux sous types de conventions: la convention d'effort qui régit les rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise d'où l'importance de l'exigence Implication du personnel et la convention de qualification qui régit les rapports entre l'entreprise et son environnement externe d'où l'importance, notamment, de l'orientation client. Cette norme ou cette convention de qualité est jugée utile par l'encadrement de l'entreprise Electro-Industries pour motif qu'elle remplit trois caractéristiques sous forme de rôles important, exposés dans notre cadre conceptuel. Il s'agit de:

-Un instrument de réduction de la complexité environnementale en termes d'incertitudes et de risques;

-Un dispositif cognitif institué autrement des connaissances communes facilitant la compréhension mutuelle, préalable à toute éventuelle adhésion aux changements prévus;

-Un argumentaire d'échanges industriels et commerciaux (son caractère convaincant).

3-2- L'appareillage méthodologique de l'étude

Cette étude s'est déroulée en deux phases. La première était intervenue en mai- juin et juillet 2009, et la deuxième phase, en mai- juin et juillet 2009.

Trois concepts de base ont constitué le fil conducteur de celle-ci (étude):

-La convention d'effort, qui est une variable explicative, est représentée par la norme ISO 9001 version 2000;

De l'ambiguïté des rôles de la fonction ressources humaines à la fragilité de la dynamique appropriative de l'énoncé de la convention d'effort centrée sur la qualité: Le cas de la certification ISO 9001-2001 à l'entreprise

«Electro-Industries» de Tizi-Ouzou.

-Le dispositif matériel, qui est une variable expliquée, est incarné par le dispositif GRH,

-L'institutionnalisation et l'appropriation, qui est une résultante de la combinaison de la variable explicative et la variable expliquée, est incarnée par le degré de cohérence entre le message de la convention et les politiques de sa diffusion.

L'opérationnalisation de tous ces concepts s'est faite autour de deux types d'observation: une évolution longitudinale c'est-à-dire en profondeur pour apprécier les effets de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2000 sur les pratiques de GRH, et une observation ponctuelle pour avoir des informations précises auprès des employés ou des responsables interrogés.

Notre méthodologie ne serait pas complète si deux autres aspects n'étaient pas abordés. Il s'agit des outils et des méthodes de collecte d'informations ainsi les méthodes de traitement de celles-ci. Les outils ou les instruments de collecte d'informations mobilisés sont déterminés par la nature des informations elles même. Puisque notre posture épistémologique est d'ordre constructiviste, il est normal à ce que deux types d'informations soient mis en valeur : l'information quantitative et l'information qualitative.

A cet effet, notre étude est outillée de quatre outils: une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs auprès de six responsables (Responsable formation, responsable de la qualité, responsable des ressources humaines, responsable unité transformateur et son assistant, et le responsable financier sans oublier un échantillon de salariés, des questionnaires administrés auprès des quatre premiers responsables suscités, et enfin l'observation passive c'est-à-dire notre présence sur les lieux de travail à travers notamment des visites guidées.

Relativement à la méthode de traitement des informations collectées, nous avons opté pour l'analyse de contenu ou de sens des représentations et les discours des acteurs. Cette méthode englobe quatre axes d'analyse. Une analyse thématique qui vise à lire et interpréter les textes et les discours via une grille théorique, une analyse structurale qui vise à lire et à interpréter les textes et les discours pour cerner les positions et les prises de positions des acteurs, une analyse des expressions qui vise à analyser les textes et discours pour cerner les traits personnels et les réactions des acteurs et une analyse de l'évaluation qui vise à cerner l'univers de référence des acteurs.

3-3- Les résultats de l'étude

Le message ou l'énoncé voulu par la norme ISO 9001 version 2000 n'a pas pu être diffusé et de fait n'a pas pu être traduit dans les processus de gestion au niveau de l'entreprise Electro-Industries, pour motif que le dispositif matériel concret représenté par les politiques de GRH n'est pas renouvelé et adapté aux exigences de la norme, d'où l'incohérence morphologique de celle-ci; source de l'absence d'une dynamique appropriative du message en question.

Cette incohérence morphologique puise ses racines dans quatre facteurs ou faits:

3-3-1- Les perceptions multiples et non canalisées de la norme par les acteurs d'Electro-Industries, cadres et salariés

-Un processus de normalisation tronqué. Cela est dû à la l'incohérence et à la non clarté qui caractérisent certaines décisions, à la culture orale persistante qui est une règle constitutive de la sociologie locale, à un passé pesant réactualisé par un habitus toujours rentier, au problème de financiarisation qui mine le fonctionnement des entreprises algériennes sans oublier une organisation du travail foncièrement taylorienne ou la séparation stricte entre la conception et l'opérationnalisation est toujours de mise;

-La prégnance de la vision substantive de la norme. Une prégnance largement favorisée par une surestimation démesurée de la norme par les cadres, la norme ISO 9001 version 2000 est porteuse, selon ces derniers, de toutes les solutions à tous les problèmes, et une chosification par les salariés de la même norme d'où son caractère réifiant ainsi que l'effet de mode (obtention du label), un isomorphisme mimétique si nous reprenons la terminologie des institutionnalistes;

-La prégnance du modèle transmissif et comportementaliste de la diffusion de l'énoncé de la convention: l'individu en tant qu'être sans identité et sans subjectivité, à conditionner.

3-3-2- Le dispositif GRH à court de mutation

-Absence d'une dynamique collective du travail et absence d'une contrepartie à la demande d'implication des salariés, d'où l'absence d'un système d'information et de repérage convaincant;

- la prégnance d'une conception administrative de la GRH:

rationalisation des coûts, allocation des ressources humaines, reporting, orientation et mobilisation, respect du cadre juridique et suivi administratif et juridique;

– un dispositif réduit autrement dit les pratiques de GRH mises en valeur sont réduites mais fortement objectivantes. D'abord, la formation caractérisée par un contenu et une méthodologie objectivants, des critères d'évaluation et des objectifs pas clairs et un budget inconséquent par rapport aux efforts tous azimuts déployés en termes des catégories de

ressources humaines concernées par la formation ainsi que la nature des savoirs sur laquelle porte celle-ci. Ensuite, la communication caractérisée par une fréquence faible et des supports pas toujours identifiés. Enfin, l'évaluation centrée sur un dosage contrasté entre la régulation autonome et de contrôle.

3.3.3. Absence de professionnalisation de la FRH, de la GRH et du DRH

Ce manque de professionnalisation est dû à des tensions entre :

–La volonté de rupture c'est-à-dire respecter inexorablement les exigences de la norme ISO 9001 version 2000;

–L'amalgamation ou la volonté de cohabitation c'est-à-dire intégration douce ou progressive des exigences dans les activités traditionnelles de la GRH;

–La dissidence ou la remise en question de la norme résultant de ces deux volontés qui sont antinomiques.

3-3-4- La conception réductrice du travail

Le contenu du travail réifié. Une réification suscitée par :

–Un travail confiné dans les limites spatio-temporelles du poste: le rapport au temps et à l'espace n'est pas parfaitement et complètement établi pour que le travail, au niveau d'Electro-Industries, revête tout son sens. L'organisation du travail se fait dans le périmètre du poste de travail autrement dit un lieu dans lequel une personne dotée d'un métier et d'un ensemble de ressources matérielles en vue d'accomplir un ensemble de tâches formellement décrites et exigées par le produit et par le process;

–Un personnel effectuant des tâches et pas des activités: La vision prescriptive, qui fonde la logique de poste, trouve ses explications dans la dimension sémantique de la norme ISO 9001 version 2000 dans laquelle

la compétence et le personnel compétent sont pensés. La tâche, selon les ergonomes, est ce qui à faire ou prescrit par l'organisation. Cependant, l'activité est ce qui est fait, mis en jeu pour effectuer la tâche. Elle met l'accent sur l'occupant du poste c'est-à-dire la dimension opératoire qui s'éloigne de la prescription et de la rationalité objective ou instrumentale;

-Une négligence manifeste de la puissance subjective de la personne: La négligence, dont il s'agit dans ce point, n'est pas due à une absence de prise de conscience, de la part des dirigeants, sur l'importance de la régulation autonome dans l'activité productive du moment que la description des postes mobilise quelques critères subjectifs (l'esprit créatif, travail en équipe, dynamisme, initiatives, etc.), mais elle réside dans son existence intangible qui échappe au cadrage et la rationalisation gestionnaires d'où la prégnance de la régulation de contrôle.

En guise de résultat final, qui peut résumer ce qui vient d'être dit, nous pouvons dire que la dynamique appropriative de l'instrument de gestion ISO 9001 vs 2000 est faible autrement dit la contribution de la FRH à l'institutionnalisation du dispositif de management de la qualité à ELETRO-INDUSTRIES est fortement faible également.

Conclusion

Les hypothèses émises dans le contexte et la problématisation de l'étude sont largement validées, De cette validation de nos hypothèses découlent deux réponses, à discuter, à notre problématique qui est la suivante: Pas de modification de la morphologie des relations de travail et manque d'appropriation de la convention d'effort qui sous-tend la norme ISO 9001 vs 2000, pourquoi ? Les réponses que nous avons pues ressortir et avancer sont:

-La norme ISO 9001 vs 2000 est conçue en dehors des structures organisationnelles et productives de l'Electro-industries, d'où sa conception substantive; -La prégnance de la conception instrumentale de la GRH;

-Le poids pesant des représentations sociales des acteurs de l'Electro-industries, (produit d'un système de valeur longtemps intériorisés) et de surcroît non canalisées.

Des réponses qui ouvrent d'autres perspectives de recherche et qui posent deux questions centrales nous servant de recherches futures :

-Le contenu du travail et son sens doivent-ils être au centre de la GRH?

-Le contenu du travail peut-il être conçu en dehors des travailleurs et de leur identité.

Bibliographie

I. Ouvrages

- BOLTANSKI L et THEVENOT L,(1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard,Paris
- BRABET J, (1993), Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, Paris.
- CADIN L. GUERIN F et PIGEYRE F, (1997), Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris
- AUTISSIER D et WACHEUX F (coord), (2000), Structuration et management des organisations, gestion de l'action et du changement dans les entreprises, l'Harmattan Logiques de gestion, Paris.
- DE VAUJANY F-X, (2005), De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, EMS Management et Société, Paris.
- DONNADIEU G, (1993), Classification- Qualification : de l'évaluation de emplois à la gestion des compétences, Liaisons, Paris.
- GIDDENS A, (1987), La constitution de la société, PUF, Paris.
- GILBERT P, (1998), L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ? Economica, Paris.
- GOMEZ P-Y, (1996), Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter éditions, Masson, Paris.
- GOMEZ P-Y, (1994), Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris.
- LE MOIGNE J-L, (1990), Epistémologies constructivistes et science de gestion, Paris, Economica.
- SALAIS R et STORPER M, Les mondes de production, EHESS- Paris.
- SOUARNEC A et YANAT Z , (2005), Perspectives sur la GRH au Maghreb, Vuibert, paris
- STANKIEWICZ F, (2007), Manager les RH: des concepts pou agir, De boeck, Belgique.
- WACHEUX F, (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris.

- ZARIFIAN P, (1999), Objectif compétence, Liaisons, Paris.

II. Articles

- BARON X, (1993), L'organisation des fonctions centrales de GRH, revue française de gestion,

- BENEZECH D, (1996), La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre.

- GRIMAND Amaury, (2007), Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences, XVIII ème congrès de l'AGRH, Fribourg, 19-21 septembre.

- HADJ MOURI Mounir, (2000), Reconfiguration(s) organisationnelles (s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien, XII ème congrès de l'AGRH, Paris, 16 et 17 novembre.

- HUBAULT F, (2006), Le travail, un défi pour la GRH, XVIIème congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre.

- ISAAC Henri, (1998), Les normes de qualité dans les services professionnels: une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions, revue Finance, contrôle et Stratégie, volume1, N°2, juin.

- KHIAT A, (2006), Le travail au cœur de la GRH : le cas algérien, XVIIème congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre.

- KHIAT A, (2005), Performances économiques et performances sociales : « l'effet domino », septième université de printemps de l'audit social, Marrakech, 5, 6 et 7 mai.