

AUTONOMIE ET DÉCENTRALISATION DE LA GRH

AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO DA GRH

Didier **RETOUR**

Résumé

Après avoir montré pourquoi les problématiques de l'autonomie et de la décentralisation de la gestion des ressources humaines sont appelées à se développer, l'article définit les concepts d'autonomie et de décentralisation en illustrant ensuite à chaque fois ces définitions par des exemples tangibles basés sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et sur la gestion internationale des ressources humaines (GIRH). Une brève conclusion indique quelques conséquences du développement de ces pratiques pour les salariés et les entreprises.

Resumo

Depois de ter mostrado porque as problemáticas da autonomia e da descentralização da gestão dos recursos humanos são chamadas a se desenvolver, este artigo define os conceitos de autonomia e de descentralização ilustrando, em seguida, cada uma das definições com exemplos tangíveis baseados na gestão previsional dos empregos e das competências (GPEC) e sobre a gestão internacional dos recursos humanos (GIRH). Uma breve conclusão indica algumas consequências do desenvolvimento de suas práticas pelos assalariados e as empresas.

Mots clés: Autonomie – Contrôle – Centralisation – Décentralisation – Délégation.

Palavras-chave: Autonomia – Contrôle – Centralização – Descentralização – Delegação.

Introduction

Aussi bien sur le plan interne qu'en référence à leur environnement, les entreprises connaissent une série de mutations en matière politique, économique, social, et technique qui conduit leurs dirigeants à faire évoluer leurs pratiques managériales. Deux illustrations permettent d'introduire le sujet de notre contribution.

Les règles du jeu du commerce international ont été sensiblement modifiées ces dernières années aboutissant à une ouverture grandissante des marchés sur l'ensemble des cinq continents. Concrètement, cela favorise l'essor des ambitions internationales des dirigeants pour les entités dont ils ont la charge. Désormais, dans le cadre d'une gestion internationale, multinationale ou globale (Adler et Fariborz, 1993), les activités des entreprises sont réparties dans le monde entier, qu'elles concernent la conception, la production et la distribution de produits ou de services. Dans ces conditions, les structures (bureaux, filiales) à l'étranger se multiplient et un nombre croissant de salariés travaillent à 1000, 5000, 10000... kilomètres de leur siège. En conséquence, il convient de "s'interroger sur le pouvoir de contrôle du siège ou des filiales sur les problématiques de ressources humaines. En d'autres termes, il est important de bien comprendre les rapports entre siège et filiale. Que va-t-on centraliser ou décentraliser?" (Bournois et al., 2000). Si les moyens actuels des technologies de l'information et de la communication réduisent potentiellement la distance entre les collaborateurs et leurs dirigeants, de facto les salariés disposent d'une autonomie croissante et se voient confier dans les faits des décisions sur lesquelles ils n'intervenaient pas jusqu'à présent. "Chacun admet que le territoire de l'entreprise mondialisée est de plus en plus virtuel, de moins en moins confinable à un lieu unique: qu'il est donc nécessaire de déléguer à chacun la possibilité de trouver en lui-même, là où il se trouve, au plus près du terrain et du client, les réponses appropriées" (Chaize, 1995).

Sur le plan strictement national, la loi sur les 35 heures et sa mise en œuvre progressive modifient également les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines. En effet, le nouveau dispositif réglementaire sur le temps de travail a imposé aux entreprises le changement de leur organisation du travail, de gérer autrement les compétences de leurs collaborateurs de manière à ce que ces derniers puissent continuer à travailler en dehors de la présence physique de leurs responsables hiérarchiques ou de leurs collègues. Il importe aussi que ces mêmes salariés soient en mesure d'engager à tout moment l'entreprise afin de donner à la clientèle les réponses rapides et pertinentes qu'elle attend dans l'univers de plus en plus concurrentiel de notre économie.

Ces deux modifications des conditions de fonctionnement des entreprises, parmi tant d'autres, illustrent bien les changements qui s'imposent aux dirigeants dans leur manière de gérer les ressources humaines de leurs structures. Qu'ils s'agissent de responsables d'entreprise ou des directeurs fonctionnels directement concernés, c'est-à-dire concrètement les directeurs des ressources humaines, ils sont contraints d'intégrer dans leur management la demande - ou qui s'impose d'elle-même - d'une autonomie ou d'une décentralisation croissantes de la gestion des ressources humaines.

En réalité, la question est plus complexe puisque l'interrogation en matière d'autonomie pose de façon corrélative le problème du contrôle, celle de la décentralisation celui de la centralisation. Sur ce dernier plan, la problématique doit être même enrichie parce qu'au-delà des réponses données par une entreprise sur ce qu'il convient de pratiquer sur le plan de la décentralisation, se dresse ensuite immédiatement la question des pratiques de délégation, comme nous le verrons dans la suite de ce texte.

L'analyse de l'autonomie et de la décentralisation de la gestion des ressources humaines conduit à considérer les différents acteurs de la grh dans une entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des

acteurs qui interviennent dans les activités par lesquelles une entreprise acquiert, stimule et régule quantitativement et qualitativement les compétences dont elle a besoin aujourd'hui et demain en vue d'atteindre ses objectifs.

Nous avons déjà évoqué la direction de l'entreprise et la direction des ressources humaines. Bien entendu, la hiérarchie est aussi directement concernée par le sujet de l'autonomie et de la décentralisation de la gestion des ressources humaines. C'est par exemple tout le sens de la réforme engagée par Renault en 1998 qui souhaitant notamment une grh décentralisée et plus performante a confié aux managers opérationnels du groupe la responsabilité de la fonction ressources humaines pour les salariés dont ils ont la charge. "Jusqu'à présent, les opérationnels se reposaient uniquement entièrement sur les RH pour les questions humaines. Désormais, ce sont eux qui fixeront les rémunérations, décideront de la formation de leurs salariés, s'occuperont des relations avec les syndicats... Les managers seront encadrés par des généralistes et des conseillers en ressources humaines qui les épauleront pour toutes les questions sociales. Fini la répartition de la fonction RH par métiers (direction du personnel ingénieurs et cadres, direction des relations sociales et de l'emploi, direction de la formation et du développement social). Vive la décentralisation" (Kocinski, 1997). Les salariés sont aussi touchés par ces évolutions, individuellement et collectivement. En effet, de plus en plus d'entreprises demandent à leurs collaborateurs d'être acteurs de leur parcours en réfléchissant à leur projet professionnel et personnel, bref de se gérer directement. La remarque s'applique également au plan collectif. Le développement des équipes autonomes de production, des groupes projets, des organisations apprenantes ou des organisations qualifiantes illustrent la volonté des entreprises de confier à des collectifs le soin de mobiliser de la manière la plus performante les ressources humaines qu'elles représentent. Les syndicats

sont également soucieux de voir croître les compétences individuelles et collectives des salariés d'une entreprise à travers par exemple le congé individuel de formation. C'est un moyen d'assurer leur employabilité interne et externe. Dans la même dynamique, les pouvoirs publics peuvent chercher à augmenter l'autonomie des salariés (bilan de compétences).

Ainsi donc, il apparaît que les évolutions de l'environnement interne et externe des entreprises conduisent celles-ci et ses différents acteurs à se poser la question de l'autonomie (du contrôle) et de la (dé)centralisation dans la gestion individuelle et collective de leurs ressources humaines. Dans la suite de l'article, nous allons étudier plus en profondeur comment se traduit cette mutation. Ainsi, dans une première partie, nous discuterons spécifiquement de la relation entre autonomie et grh en illustrant notre propos par des exemples relatifs à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ensuite, dans une seconde partie, nous aborderons la problématique de la décentralisation de la grh en approfondissant le sujet avec le concept de délégation et en donnant des exemples issus de la gestion internationale des ressources humaines. La conclusion s'efforcera de dégager quelques conséquences pour les salariés et l'entreprise du développement de ces deux pratiques.

1 Autonomie de la gestion des ressources humaines

1.1 A propos de l'autonomie... et du contrôle

Plusieurs définitions de l'autonomie peuvent être mobilisées. J. Paitra dans une contribution récente désigne par autonomie "la faculté et la volonté qu'ont les gens de se comporter selon les règles et les principes qu'ils ont choisis tout en tenant compte des contraintes et des systèmes sociaux dans lesquels ils doivent agir, en s'adaptant au mieux, en se préparant, en se formant pour les négocier" (Paitra, 2001). Pour lui, la société de l'autonomie sera une société dé-hiérarchisée, moins formelle,

moins institutionnelle, moins centralisée, plus vivante. L'autonomie implique une forte décentralisation. Cette première définition est cohérente avec la contribution de C. Everaere (1999) qui distingue autonomie et indépendance (agir seul sans tenir compte des autres), et autonomie et laisser-faire (définir soi-même la finalité de ses actions). Il précise à un autre moment de son analyse, "dans la perspective de l'autonomie, l'accent est mis sur la capacité de chacun (individu ou collectif) à prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation, bref un champ local de complexité, de façon autonome et responsable". On retrouve des idées proches dans une autre définition: accorder de l'autonomie, c'est permettre à chacun d'être acteur de et dans l'entreprise mais aussi face au marché, à la fois interne et externe (Joyeau et Retour, 1999). Appréhender l'autonomie, c'est se positionner aussi par rapport à son opposé qui est le contrôle et qui fait référence aux dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire de déclencher des actions qui produisent des effets attendus, dans les délais prévus (Cohen, 1995). A travers ces différents éclairages sémantiques et en les appliquant à la gestion des ressources humaines, la problématique est de s'interroger sur les réelles marges de manœuvre de la fonction dans l'exercice de ses missions et ceci en regard des actions que peuvent entreprendre les autres acteurs potentiels: la direction, la hiérarchie opérationnelle, les salariés appréhendés individuellement ou/et collectivement, les organisations syndicales et les pouvoirs publics.

Afin de prendre une situation tangible de l'autonomie ou/et du contrôle de la grh au sein d'une entreprise, nous examinerons dans le prochain paragraphe, cette question à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en illustrant le propos par des exemples issus de plusieurs sociétés françaises.

1.2 L'autonomie et le contrôle à travers l'exemple de la GPEC

"Gérer préventivement les ressources de l'emploi, c'est à la fois s'adapter collectivement et individuellement en fonction des contraintes et des objectifs de l'institution, mais c'est aussi vouloir faire des ressources humaines un facteur de développement de l'organisation et des agents eux-mêmes (Raoult, 1991)". Cette définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) indique parfaitement le caractère hétérogène de cette démarche selon les conceptions adoptées par les entreprises.

Le premier objectif de la GPEC, de manière classique, est d'adapter les ressources humaines dans une démarche d'anticipation. Sous cet angle, la GPEC peut être considérée comme un outil de pilotage avec une visée explicite de contrôle. Mais la GPEC a aussi comme ambition de faire des ressources humaines un facteur de développement économique. En ce sens, elle cherche à introduire de l'autonomie à différents niveaux de l'organisation.

1.2.1 Autonomie et GPEC

Dans cette conception d'une GPEC cherchant le développement de l'autonomie, la notion de compétence occupe une place centrale. En effet, le concept de compétence exprime une nouvelle relation de l'homme au travail marquée par la responsabilisation et la capacité du salarié à faire face à des situations en partie imprévisible (Zarifian, 1994). L'autonomie peut être déclinée aussi bien au plan individuel que collectif.

Sous l'angle collectif, faire des ressources humaines un facteur de développement économique se traduit par l'intégration des ressources humaines comme variable stratégique à part entière (Wenerfelt B., 1984; Hamel et Prahalad C.K. 1990; Allouche et Schmidt, 1995; Javidan, 1998). Dès lors, cela conduit à intégrer la variable emploi dès la phase d'élaboration de la stratégie plutôt qu'en aval,

à titre d'ajustement (Thierry et Sauret, 1994). Intégrer les ressources humaines et l'emploi dans les stratégies de l'entreprise, c'est donc considérer que le développement de l'entreprise peut être envisagé à partir des compétences collectives clés disponibles et détenues. Dans ces conditions, l'entreprise peut rechercher le développement de ces compétences collectives en favorisant notamment l'autonomie de ces groupes. On retrouve ici les approches liées aux organisations qualifiantes et apprenantes déjà évoquées.

L'autonomie encouragée de manière collective se décline nécessairement aussi sur un volet individuel. Cela conduit l'entreprise à donner à chaque salarié la dimension d'acteur stratégique et identitaire (Baron, 1993). Cela suggère de proposer au salarié de prendre des initiatives et de développer sa responsabilité. L'entreprise doit alors reconnaître et valoriser cette marge d'autonomie de l'individu dans le cadre de son travail et de sa vie professionnelle. On peut alors concevoir la GPEC avec l'objectif de reconnaître les compétences acquises des salariés. Le salarié devient alors acteur ou co-acteur avec l'entreprise de son évolution professionnelle. C'est l'ambition de ce fabricant de cosmétiques (2500 personnes) qui a mis en place, au sein de son département mobilité, des outils permettant de construire avec les salariés un projet professionnel personnalisé, à partir de l'ensemble des compétences acquises. Le but est d'accompagner une réflexion personnelle sur la définition d'un réel projet professionnel, d'anticiper les actions nécessaires de formation, de recentrer les candidats sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et sur l'image qu'ils donnent. Il s'agit "de mettre chacun en situation de dynamique, de développement personnel et professionnel et de parvenir à ce que chacun trouve une place, et, sa place dans l'entreprise (ou hors de l'entreprise). "La GPEC appartient à l'individu" comme l'indique l'un des responsables de l'entreprise.

1.2.2 Contrôle et GPEC

Le modèle de référence de la GPEC (Mallet, 1991) indique clairement que l'objectif principal est de réaliser l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise: en fonction du plan stratégique de l'entreprise, elle vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines, grâce à des mises en œuvre de politiques d'ajustements et de plans d'actions collectifs et individuels.

Dans sa dimension collective, il s'agit d'anticiper et de contrôler l'évolution des emplois et des compétences requises, les transformations techniques, organisationnelles (Hellouin, 1992) et de s'y adapter, notamment par des dispositifs de formation. Dans le cas de cette banque (1400 personnes), au début des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois doit faciliter la gestion des ressources humaines en établissant un tableau de bord complet pour décider, en donnant la possibilité de cibler les populations à former et en fournissant des informations aux hiérarchiques et à l'ensemble des collaborateurs. Elle doit aussi permettre de déterminer des plans d'action à conduire à partir de la situation actuelle et projetée à 3 ou 4 ans tels que la mobilité (interne et externe), l'évolution professionnelle et la formation, le recrutement.

Si l'entreprise, à travers la GPEC, cherche à s'adapter dans une démarche d'anticipation, les mesures d'ajustement touchent nécessairement le salarié. Dans l'optique de réaliser l'adéquation entre les besoins et ses ressources, les individus doivent d'adapter aux nouvelles situations de travail et aux nouveaux emplois qui leur sont proposés. On est ici en plein cœur des mobilités géographiques, fonctionnelles, des conversions de métiers, souvent subies par les individus. L'orientation professionnelle qui découle de cette approche repose sur l'évaluation des compétences possédées, détenues par l'individu, en regard des compétences requises par l'emploi qu'il est susceptible d'occuper en cas de modification. L'individu est apprécié et

évolue en fonction de sa capacité à acquérir les compétences requises qui correspondent aux besoins de l'organisation: son parcours professionnel s'avère souvent particulièrement contraint. Cela peut se traduire par des contrats individuels de formation comme dans la banque évoquée au paragraphe précédent et qui a fait évoluer sa GPEC d'une dimension collective à une approche plus individualisée.

Les développements précédents indiquent clairement que l'entreprise dans sa gestion des ressources humaines oscille en permanence entre le choix d'une autonomie et celui du contrôle. On pourrait reprendre ici à notre compte la notion "d'autonomie contrôlée" ou de responsabilisation comme nous y invitent Pichault et Nizet. Ces deux expressions renvoient aux tensions subies par les salariés: "d'une part, l'organisation fait appel à l'initiative, à l'autodétermination, aux choix des individus; d'autre part elle les encadre, elle les limite, elle les oriente par des contrôles puissants et subtils. (...) L'employé, le cadre est en mesure de poser des choix, de bénéficier d'une certaine autonomie, mais signifie dans le même temps que ces choix sont soumis à un contrôle en vue de correspondre aux attentes, aux exigences des responsables de l'organisation et aux buts de celle-ci" (Pichault et Nizet, 2000). L'interrogation se retrouve à l'identique lorsqu'il s'agit de définir quel degré de centralisation ou de décentralisation il convient de retenir dans le cadre de la GRH.

2 (Dé)centralisation de la gestion des ressources humaines

2.1 A propos de la (dé)centralisation... et de la délégation

Nous définissons la décentralisation comme un acte émanant de la l'organisation qui permet de connaître à quel niveau hiérarchique se situe la responsabilité d'une action ou d'une décision. La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de décision (Mintzberg, 1990). Une responsabilité "centralisée" indique qu'elle

est assurée par les dirigeants, le sommet de l'entreprise. Une responsabilité "décentralisée" indique qu'elle est assurée à des niveaux intermédiaires ou même à la base de la structure de l'entreprise. Cette logique de centralisation/décentralisation est conçue indépendamment des acteurs chargés des missions et vise à atteindre le meilleur compromis entre adaptation locale et cohérence globale, respect de la diversité et développement des synergies, effets d'échelle et différenciation,...La décentralisation doit être distinguée de la délégation qui peut être définie comme un acte de management confiant à une personne (le délégué) en tout ou partie une fonction ou une activité normalement assurée par le délégant. Un exemple de délégation peut être illustrée de la manière suivante: le directeur d'une filiale est chargé du recrutement des techniciens. Il décide de déléguer cette activité à l'un des membres de son encadrement. Les pratiques délégatrices s'effectuent donc toujours de personne à personne. Si au fil du temps, le délégant confie de plus en plus de délégations à un collaborateur, on parlera de délégation croissante. Si les délégations intègrent définitivement la définition de fonction du collaborateur, il s'agit alors d'un élargissement ou d'un enrichissement de fonction.

Ces définitions démontrent bien que la décentralisation est distincte de la délégation même si les deux notions peuvent bien sûr se combiner. On peut rencontrer des pratiques centralisées de délégation: les responsabilités demeurent au niveau central (groupe, division,...). Par contre, au sein de ce niveau central, la réalisation des responsabilités peut être déléguée en tout ou en partie à une personne donnée. A l'inverse, parler de processus décentralisé de non-délégation signifie que la responsabilité d'une mission est confiée à un niveau organisationnel local (une filiale, par exemple) et que le responsable de cette filiale décide de ne pas la déléguer à un de ses collaborateurs. Les managers peuvent se servir de ces clarifications sémantiques pour

délimiter ce qui est du registre de l'organisation (décentralisation) et de ce qui est du registre du management (délégation) et établir une cohérence entre ces deux niveaux d'intervention. En tout état de cause, la délégation participe directement au développement personnel des salariés et représente un élément moteur de la gestion des ressources humaines comme le démontrent les actions menées par exemple au sein du Groupe Legris Industries (Picq, Retour, 1999). La suite du développement se propose d'illustrer le propos sur la décentralisation et la délégation à partir de la gestion internationale des ressources humaines (girh).

2.2 La (dé)centralisation et la délégation à travers la girh

La gestion internationale des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation. Parmi les éléments qui permettent de caractériser la girh d'une entreprise figurent l'organisation de celle-ci et les rapports siège-filiales. Ces deux paramètres vont apporter des éclairages importants sur le fonctionnement concret de l'action internationale d'une entreprise dans le cadre de sa GRH. Ainsi, il importe de savoir si les aspects de la GIRH sont limités ou non à la division internationale, où s'ils sont abordés et diffusés dans l'ensemble des divisions pays ou divisions produits. En d'autres termes, l'organisation de la GIRH est-elle l'extension de la GRH nationale ou se différencie-t-elle? Une GIRH cantonnée à la division internationale aura un rayonnement plus limité. La structure GIRH est-elle pilotée dans un sous-service de la DRH du siège, ou est-elle indépendante et autonome? Ou bien encore a-t-elle pris une forme hétéroarchique au sens de Hedlund (1990), c'est-à-dire pilotée à partir de plusieurs centres dans le monde, avec des individus-relais dans les filiales chargés de tel ou tel aspect de la GIRH? Il faut aussi examiner le pouvoir de décision du

siège ou des filiales sur les problématiques de ressources humaines, en opérant des choix sur ce qui va être centralisé ou décentralisé. Bien entendu, l'analyse peut être menée plus finement comme nous l'avons suggéré en appréhendant non seulement de degré de (dé)centralisation de la GIRH mais quelles sont les pratiques effectives de délégation mises en œuvre par les managers. Dans les faits, plusieurs pratiques d'entreprise coexistent comme vont l'illustrer les deux situations décrites ci-après.

Ainsi, cette entreprise française (2600 personnes dont 1600 à l'étranger) qui produit et commercialise des onduleurs et qui déclare être aux balbutiements de l'international affiche une philosophie claire en la matière. S'il existe une DRH de groupe et des DRH de grandes zones géographiques mondiales, la primauté de décision est reconnue aux managers de chaque filiale: on est plutôt dans une société multilocale (que dans une entreprise internationale ou globale). Il est hors de question (pour un DRH de zone) d'imposer quelque chose à un pays. Il n'existe d'ailleurs pas de service spécialisé en GIRH: pour prendre un exemple tangible, au sein de la direction des ressources humaines de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, qui n'emploie que 12 personnes, seuls le DRH et son assistante s'occupent de l'international. Dans cette entreprise, le souci des dirigeants est d'évoluer vers une homogénéisation des politiques d'appréciation et de rémunération. Articuler politique et "figures imposées" à l'international et respect des cadres juridiques locaux, telle est l'ambition de la GIRH en émergence dans l'entreprise. Ce souci d'adaptation se conjugue avec l'aversion de la centralisation, vue comme source d'échec: "nous n'avons pas les moyens de gérer en central", déclare l'un des dirigeants de l'entreprise. Il revient après à chaque responsable d'un niveau décentralisé de décider ensuite s'il met en œuvre un processus de délégation.

Pour cette autre entreprise française implantée dans 39 pays différents, employant plus de

14 000 salariés dont la moitié à l'étranger, l'organisation de la GIRH prend la forme suivante. Les services ressources humaines articulent, sous l'autorité du directeur des ressources humaines, sept DRH géographiques et quatre fonctions "corporate" (développement des compétences, communication interne,...). A l'échelle du groupe, la fonction Ressources Humaines est chargée de la mise en œuvre de politiques homogènes en matière de recrutement, d'appréciation, de mobilité et de rémunération. Après une politique de décentralisation liée à l'histoire du groupe, qui a grandi en absorbant des entités de façon autonome, l'heure est bien à une certaine centralisation par l'intermédiaire d'une formalisation croissante. Ce processus d'homogénéisation de la GIRH clairement affiché dans les intentions, se lit de manière concrète dans les grandes composantes de la GIRH. Ainsi, par exemple, le support d'appréciation des cadres supérieurs est en voie de normalisation.

A travers ces deux illustrations même très brèves, il apparaît que les pratiques peuvent être sensiblement différentes d'une entreprise à une autre (Azémar de Fabrègues, 1992). Certaines décideront par exemple de centraliser leur système de rémunérations, d'autres préféreront laisser à leurs filiales ou départements à l'étranger le soin de concevoir les rétributions compte tenu du marché de l'emploi et des dispositions juridiques particulières à un pays ou à une région. Sur d'autres sujets des tendances peuvent se dégager. Ainsi, dans les pratiques d'entreprise que nous avons pu observer, la gestion des cadres à haut potentiel apparaît centralisée dans la plupart des cas et constitue le domaine réservé du siège. De la même manière, la diffusion des valeurs privilégiées par l'entreprise est centralisée par la création d'universités d'entreprise dont on note le développement dans un certain de groupes à dimension internationale.

S'il n'y a pas donc de réponse unique, ou seulement des tendances, en revanche, les

questions sont les mêmes: en matière de GIRH, qu'est-ce que l'entreprise décide de garder en central ou au contraire de décentraliser? Qu'est qu'un manager, quel que soit son rang dans la hiérarchie, et qui a dans sa définition de fonction des responsabilités de gestion des ressources humaines, décide de pratiquer en matière de délégation. Chaque manager devra, à ce stade, distinguer ce qui, selon lui, dans ses responsabilités est déléguable et ce qui ne l'est pas, déterminer ensuite parmi ses collaborateurs les personnes en mesure d'assumer une délégation, quelles étapes de la prise de décision va-t-il déléguer,... Les choix sont ici très personnalisés. Il ne faut donc pas s'étonner d'observer l'hétérogénéité des comportements que l'on peut noter dans les pratiques quotidiennes des managers.

3 Conclusion

Les analyses qui viennent d'être menées sur l'autonomie et la décentralisation de la gestion des ressources humaines montrent tout d'abord qu'il s'agit pour les entreprises et leurs dirigeants de définir la position du curseur qu'ils veulent voir sur un continuum qui caractérise respectivement l'autonomie et le contrôle, la décentralisation et la centralisation.

L'évolution du fonctionnement des entreprises, compte tenu notamment de leur internationalisation croissante, de la flexibilité et de la rapidité des décisions attendues de la part des clients,... conduit naturellement à penser que les pratiques d'autonomie et de décentralisation de la grh sont appelées à se développer. Cette dynamique quasi-inéluctable sera sans aucun doute favorisée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Les managers bénéficieront en effet d'un accès facilité aux bases de données relatives à leurs collaborateurs, aux référentiels de leur entreprise sur les classifications, l'appréciation des performances individuelles et collectives, les divers éléments de la

rémunération,... quel que soit l'endroit où ils interviennent. Ils bénéficieront peut-être même des dernières avancées sur le plan des outils pédagogiques à distance.

Dans cette évolution générale, la formation des salariés sera un facteur clé de succès. Les exigences croissantes d'autonomie et de décentralisation reposeront en effet sur des salariés qui devront être en mesure d'assumer leurs nouvelles responsabilités, et donc sur des salariés davantage formés et qualifiés. C'est à un véritable mouvement d'ensemble auxquelles les entreprises doivent se préparer. Celles qui auront intégré les premières les nouvelles dimensions de cette mutation bénéficieront d'un avantage concurrentiel certain.

Bibliographie

ADLER, N.; FARIBORZ, G. A strategic approach to international human resources management. **International management Research**—Looking to the future, De Gruyter, 1993.

ALLOUCHE, J.; SCHMIDT, G. **Les outils de la décision stratégique**. Paris: La Découverte, 1995.

AZEMAR de FABREGUES. La décentralisation de la gestion des ressources humaines. **AGRH**, 1992, p. 436-445.

BARON, X. La gpec en entreprise. **Cahiers Français**, n. 262, juillet-septembre 1993, p. 3-18.

BOURNOIS, F. ; DEFELIX, C. ; RETOUR, D. Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise? Proposition d'une grille d'analyse. **Revue de gestion des ressources humaines**, n. 38, 2000, p. 158-171.

CHAIZE, J. Empowerment: les obstacles et les leviers. **L'Expansion Management Review**, décembre 1995, p.78-82.

COHEN, E. **Dictionnaire de gestion**. Paris: la Découverte, collection dictionnaires repères, 1995.

EVERAERE, C. L'autonomie dans le travail: sens et contresens. La GRH: contrôle et autonomie, 10ème congrès de l'AGRH, **Actes...** 1999, p. 469-480.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, n. 66, may-june 1990, p. 79-91.

HELLOUIN, V. **Vers une gestion prévisionnelle des emplois**: entreprises, branches professionnelles, bassins d'emplois. Paris: Centre Inffo, 1992.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range planning**, v. 31, n.1, 1998, p.60-71.

JOYEAU, A.; RETOUR, D. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre contrôle et autonomie. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n. 32, juillet-août 1999, p. 127-143.

KOCINSKI, A. Renault remanie sa DRH... de fond en comble. **Liaisons Sociales** – Le mensuel, décembre 1997, p. 28- 31.

MINTZBERG, H. **Le management**. Voyage au entre des organisations. Paris: Les Editions d'Organisation, 1990.

PAITRA, J. L'autonomie concept fédérateur et principe d'action pour les individus, pour l'entreprise et pour la société. **Management & Conjoncture sociale**, n.596, 2001, p. 74-79.

PICQ, T.; RETOUR, D. La délégation managériale dans une perspective de responsabilisation croissante, 1ère université de printemps de l'audit social, **Actes...** 1999, p. 135-140.

RAOULT, N. **Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier**. Paris : L'Harmattan, 1991.

THIERRY, D.; SAURET, C. **La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences**. Paris: L'Harmattan, 1994, Collection pour l'emploi.

ZARIFIAN, P. Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel. In: MINET, F.; PARLIER, M., DE WITTE, S. **La compétence: mythe, construction ou réalité**. Paris, L'Harmattan, 1994, Collection "Développement et Emploi", p. 11-135.

WENERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984, p. 171-180.

Notes

¹ Cette partie de l'article emprunte beaucoup à notre contribution co-rédigée avec A. JOYEAU: La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre contrôle et autonomie, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n.32, juillet-août 1999, p. 127-143.

² Cette partie du document reprend en partie notre contribution rédigée avec T. PICQ "La délégation managériale, levier de responsabilisation croissante, *Revue Internationale de gestion*, hiver 2001, v. 25, n. 4, p. 27-37.

³ La définition et les illustrations sont empruntées à notre contribution rédigée avec F. BOURNOIS et C. DEFELIX, "Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise? proposition d'une grille d'analyse", *Revue de gestion des ressources humaines*, n.38, novembre 2000, p. 158-170.