

- 5 INTRODUCTION
- 7 Jocelyne ABRAHAM  
*GRH marchande et partagée : le cas du travail temporaire*
- 19 Ghanima ASSAM  
*De Patron à coach : le nouveau défi des managers algériens*
- 27 Martine de la CODRE  
*Mise en place d'un référentiel métier dans le Groupe SICF*
- 31 Ghislaine CRESSANT  
*Les impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise*
- 43 Jocelyne DEGLAINE, Bernard CHAPELET, Mohamed MATMATI, Serge DIMITRIADIS  
*Impact des NTIC sur les compétences en PME*
- 59 Anne-Marie FRAY  
*Quand l'innovation passe par la réflexion*
- 63 Dr Christian JAYET, Gilbert MIGNACCA  
*Réduction du temps de travail, élargissement des plages horaires et réorganisation des activités dans une section de gestionnaire clientèle. Un impact sur la santé mentale et psychique ?*
- 69 Anne JOYEAU  
*L'évaluation de l'instrumentation de gestion*
- 79 Louise LEMIRE, Christian ROUILLARD  
*La réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada : par-delà la dérive biomédicale du syndrome du survivant*
- 97 Mohammed MATMATI  
*Quel impact du développement du partenariat international et des NTIC sur la GRH au Maghreb ?*
- 111 Joan MUNDET, Josep M<sup>e</sup> SALLÁN, Albert SUÑÉ  
*Richesse et coûts de la diversité : analyse de deux modèles observés*
- 117 Jean-Marie PERETTI  
*Audit de l'équité, approche théorique et opérationnelle*
- 123 Jean-Claude PEYROLLE, Michel JORAS  
*Vers un audit global de la gestion de projet. Comment intégrer la ressource humaine au sein d'un processus d'audit permanent des systèmes de management*
- 137 Thierry PICQ, Didier RETOUR  
*La coopération dans les organisations par projets et les politiques de gestion des ressources humaines*
- 149 Sébastien POINT  
*Le rapport annuel d'activité comme outil de veille sociale ?*
- 155 Catherine VOYNNET FOURBOUL  
*Le rôle innovant des D.R.H. dans le management stratégique du Comité d'Entreprise Européen*
- 161 Thierry WILS, René BORDELEAU  
*Modèle managérial pour évaluer les impacts de l'équité salariale : quelques leçons de l'expérience ontarienne*



---

# Audit social et innovation

---

En Août 2000, l'IAS organise la vingtième université de l'Audit Social. Depuis 1982, date de la fondation de l'IAS par l'ANDCP, l'IFACI et Entreprise et Personnel, les 18 Universités d'été et les deux Universités de printemps ont rassemblé près de 4000 participants aux 500 ateliers, symposium et table-ronde. Ce succès affirmé rend hommage à la double conviction de Raymond VATIER, Président-Fondateur : les entreprises et organisations ont un besoin croissant d'audits sociaux, le développement de méthodologies et de pratiques pertinentes nécessite un espace d'échange et de débat dédié à l'audit social. Au début des années 2000, la demande d'audits sociaux d'une part, d'échanges sur l'audit social d'autre part, demeure vive dans un contexte de concurrence forte et globale où le capital humain devient l'avantage compétitif.

Les trois précédentes Universités avaient abordé la contribution de l'audit social à la compétitivité (Hamamet, TUNISIE, printemps 1999), au progrès du management (Marrakech, MAROC, printemps 2000) dans un contexte global (Aix, Eté 1999). La richesse des contributions et des échanges avait fait ressortir l'apport du développement de l'audit social au progrès du management et à la performance de l'entreprise.

Pour cette 18<sup>e</sup> Université d'été, il est apparu nécessaire de s'interroger sur les questions que pose à l'auditeur l'accélération du rythme d'innovation. Lorsque les innovations se multiplient, les incidences sociales s'amplifient, suscitant l'intérêt de l'auditeur social. Aussi le thème «Audit social et Innovation» est apparu s'inscrire dans l'actualité.

Deux autres formulations du thème avaient été étudiées : «Audit social et innovation sociale» ou «Audit social et nouvelle économie». La première n'a pas été retenue parce que trop restreinte. L'innovation sociale porte sur la place de l'homme dans l'entreprise et de l'entreprise dans la société. Les innovations sociales se multiplient qu'il s'agisse du domaine de l'aménagement du temps de travail, des modalités de formation, de la rémunération, de la communication ou des formes d'emploi, et suffiraient à alimenter de riches débats pour l'Université d'été. Cependant, il est apparu que toutes les innovations méritaient d'être étudiées parce qu'elles ont toutes un volet RH. Parce que les implications RH d'une innovation sont parfois oubliées, les risques d'échec sont accrus. Les difficultés de mise en œuvre limitent leur efficacité. Aussi il est apparu préférable de retenir une formulation élargie et de s'intéresser à toutes les innovations dans leur impact social. On peut cependant constater que les communications proposées et notamment celles réunies dans ces actes portent essentiellement sur des innovations en matière de politiques et de pratiques R.H.

---

La formulation «Audit social et nouvelle économie» avait également de nombreux suffrages. La nouvelle économie, par ses conséquences (tant pour les entreprises qui s'y identifient que dans les entreprises de «l'ancienne économie»), soulève des problèmes RH nombreux, actuels et à enjeux forts. Les conséquences des NTIC dans la fonction RH sont considérables. Les conséquences RH de l'utilisation des NTIC dans l'entreprise également. L'acquisition des nouvelles compétences, l'adaptation à de nouvelles organisations, la conduite des changements sont des thèmes actuels. La GRH dans les start-up aussi. Comment dégager un modèle de GRH adapté aux spécificités des «jeunes promus» ? Quels en sont les risques ? Le sujet était donc tentant. Cependant il est apparu un peu tôt pour le choisir et pour tirer les premiers enseignements des audits réalisés en lieu avec la net-économie. Les ateliers de la 18<sup>e</sup> Université consacrent une large place à l'analyse des risques et opportunités offerts par l'explosion de l'utilisation du net.

La richesse du programme reflète l'intérêt des auditeurs et des praticiens des ressources humaines pour le thème. Les communications réunies dans ces actes en donne un aperçu. La liste des 24 ateliers, 4 symposiums, 4 conférences plénières, tables rondes et début traduit la richesse des contributions.

La préparation de ces actes a été rendue possible grâce au travail du comité scientifique. Que tous ses membres, dont certains ont à la fois relu des textes pour l'Université de Printemps et pour celle d'Été soient remerciés pour leur disponibilité et leur acceptation de délais trop courts. Que soit également remerciés Eléonore MARBOT, doctorante à l'Essec, Christiane DESHAIS, secrétaire du Département Sciences Humaines de l'Essec, Jessy CHATELAIS et Christina MOUNDJI qui a assuré avec rigueur et professionnalisme la préparation, la mise en page et l'édition de ces actes.

La préparation de cette 18<sup>e</sup> Université d'Été a été rendue possible par la mobilisation du Comité d'Organisation avec Marie-Claude CAVILLON, assurant le secrétariat de l'I.A.S, Laïla BENRAISS, Georges EGG, Yves FAURAND, Corinne FORASACCO, Gérard GARIBALDI, Claude GARNIER, Eléonore MARBOT, Jean PERREAU et Zahir YANAT. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et de nos remerciements.

Enfin le bureau de l'I.A.S. mérite d'être associé à ces remerciements. Il a réussi, avec des moyens très réduits à faire vivre une association dont le programme d'activité s'accroît et à assurer le succès de deux universités la même année, totalisant plus de 60 ateliers, symposiums, table ronde, conférences, débat, réunissant plus de 180 intervenants et plus de 400 participants.

Cette 20<sup>e</sup> Université de l'Audit Social grâce à l'implication des amis de l'I.A.S. et des institutions partenaires doit contribuer à développer le rôle de l'audit social au service de l'innovation et du progrès social.

**Jean-Luc CERDIN et Jean-Marie PERETTI**

*Professeurs au Groupe ESSEC*

*Comité d'Organisation de la 18<sup>e</sup> Université d'Été*

---

# GRH marchande et partagée : le cas du travail temporaire

**Jocelyne ABRAHAM**

*I.A.E. de Tours*

## 1. Présentation générale

L'environnement connaît des changements nombreux qui appellent des qualités organisationnelles nouvelles (flexibilité et réactivité) et des échanges rapides d'informations et de biens. Cet enjeu de vitesse est doublé d'un second enjeu concernant l'espace. Les entreprises sont mises au défi de penser, concevoir, agir dans un périmètre toujours plus large, plusieurs partenaires, plusieurs pays. Aussi le contexte des années 2000 pour les organisations dynamiques sera celui d'une échelle «espace-temps» sur laquelle l'axe espace sera toujours plus long (ouverture de nouveaux marchés, recherche des meilleures compétences à l'échelle mondiale) et l'axe temps toujours plus court (réduction des délais, productivité). Il faut donc s'attendre à de profonds changements dans la forme organisationnelle des entreprises. Ces changements d'organisation et de structure ne pourront qu'engendrer des évolutions dans la relation «homme-travail» ce qui interpelle la GRH.

Il est significatif dans l'histoire de la gestion de voir qu'à chaque transformation de la façon de penser les organisations, les auteurs ont fait appel à de nouvelles métaphores. L'entreprise «machine à huiler», puis l'entreprise «organisme autorégulé», puis l'entreprise «système», l'entreprise «culture» pour aujourd'hui aller jusqu'à redéfinir le contour de l'entreprise et la voir comme un «réseau», un ensemble de noeuds de contrats. La notion d'entreprise virtuelle au sens d'entreprise transactionnelle est issue de cette nouvelle vision de l'entreprise, symbolisée par la métaphore du «réseau» ou de la «toile d'araignée». L'entreprise transactionnelle est une méta-entreprise rassemblant plusieurs entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur (Porter, 1986). Le cycle de création de valeur ajoutée est partagé entre les membres patrimoniallement indépendants et financièrement autonomes d'un réseau. Les relations entre les membres, les maillons du réseau, prennent la forme de relations commerciales ou de noeuds de contrats.

Mais dans cette nouvelle configuration, qu'en est-il des acteurs ? Au sein de l'entreprise «organisme», «système» ou «culture» les ressources humaines sont considérées comme un ensemble d'acteurs avec lequel il faut composer. Dans l'entreprise réseau, il arrive que les personnes deviennent elles-mêmes, au niveau de certains maillons, objet d'échange, ou «facteur humain». Si sous la pression de l'environnement et des contraintes financières cette tendance se développe, et si de plus en plus des contrats marchands se substituent aux contrats de travail, que devient le contenu de la GRH, comment s'organise la fonction RH dans les entreprises ?

## 1.1. Objet et intérêt de l'étude

Notre étude porte ici, sur un type de maillon spécifique de l'entreprise réseau, la relation entre une entreprise-cliente (EC) et une Entreprise de Travail Temporaire (ETT). En effet, nous pouvons dire que cette dernière intervient dans la chaîne de valeur par le truchement des activités de soutien.

Bien sûr le recours à des intérimaires dans les entreprises n'est pas un phénomène nouveau. Mais nous nous interrogeons sur les transformations qui s'opèrent en matière de GRH du fait du recours à l'intérim. Quels sont les déterminants du recours à l'intérim et les conséquences structurelles au niveau de la fonction des ressources humaines (FRH) de l'entreprise-cliente ? Comment s'effectue le partage des rôles assignés à une fonction RH2 entre Entreprise de Travail Temporaire (ETT) et entreprise-cliente (EC) ?

Ces interrogations sont d'autant plus intéressantes qu'on a tendance dans les entreprises à l'heure actuelle, à développer une GRH partagée par décentralisation de certaines fonctions au niveau des chefs d'équipes. L'idée est séduisante si elle peut mettre fin à une GRH un peu trop impersonnelle et initier un management de proximité. Cependant on peut voir aussi dans cette décentralisation, un danger de taylorisation de la GRH. En effet, découpée en tâches assignées à chaque échelon hiérarchique, la GRH peut également être vidée de sa substance et ainsi en tant que fonction disparaître. Certains efforts de décentralisation ne sont-ils pas encouragés parfois pour raison d'économies budgétaires ?

En ce qui concerne le travail intérimaire, nous sommes en présence d'une forme particulière de lien salarial. En effet, dans le schéma classique du travailleur sur statut permanent l'emploi joue un rôle majeur dans l'intégration de l'individu dans la société. Nous savons que le travail remplit plusieurs fonctions. Il remplit tout d'abord une fonction de sécurité par les revenus qu'il procure (des revenus garantis), il remplit ensuite une fonction de réalisation par les opportunités d'accomplissement qu'il offre<sup>3</sup> (exercice d'un métier) et enfin, une fonction d'intégration car il est source d'identité sociale et professionnelle (obtention d'un statut). Quand un individu est dans l'intérim, ces trois fonctions sont remises en cause. La sécurité est aménagée (prime de précarité...), les possibilités de réalisation sont conditionnées par la mission (inférieure à 18 mois) et la fonction d'intégration est fortement entamée par l'image de l'intérim dans la société.

Ce lien salarial particulier qu'est l'intérim sera abordé ici du triple point de vue individuel, opérationnel et structurel.

- Au niveau psycho-sociologique, d'une part, nous cherchons à éclairer la relation homme-travail-culture

dans le cas des intérimaires. Quelle est leur identité socioprofessionnelle ? Quelles conséquences au niveau de l'implication comme facteur de performance ?

- Au niveau opérationnel, d'autre part, le statut d'intérimaire n'ouvre-t-il pas de nouvelles possibilités budgétaires et techniques, auxquelles les entreprises sont sensibles en temps de crise ? Le recours à l'intérim s'assimile-t-il à une préembauche avec externalisation des coûts de sélection ?
- Au niveau structurel, enfin, le recours à l'intérim n'est-il pas un facteur d'éclatement de la FRH par délégation au niveau des chefs d'équipe ? N'est-ce pas un signe de crise de la GRH ?

Avant d'éclairer ces différents niveaux par l'analyse des données recueillies par enquête, il nous faut préalablement exposer le cadre de la recherche.

## 1.2. Modèle de recherche et questionnaires

L'objectif que nous poursuivons est une formalisation des relations de travail des intérimaires et de la façon dont ils sont gérés.

Nous avons retenu trois groupes de variables (voir tableau) :

- les premières pour analyser la relation au travail des intérimaires et identifier leur identité socioprofessionnelle,
- les secondes pour comprendre la logique du recours à l'intérim,
- et les troisièmes pour décrire le partage de la GRH entre l'entreprise-cliente et l'agence de travail temporaire.

<p>- I - <b>IDENTITE PROFESSIONNELLE DES INTERIMAIRES</b> Profils d'intérimaires Pouvoir dans la relation triangulaire ETT-Entreprise-Intérimaire La notion d'employeur La notion de mission Relation au temps présentation sociale du travail intérimaire ♦ Réification des ressources humaines «temporaires»</p> <p>- II - <b>LOGIQUE DU RECOURS A L'INTERIM</b> Les raisons du recours Les facteurs favorisant le recours Le processus de recours Les différents acteurs chargés des RH ♦ Logique libérale d'optimisation des noeuds de contrat</p> <p>- III - <b>PARTAGE DES ROLES ET NATURE DE LA GRH DES INTERIMAIRES</b> Sélection, Recrutement, Accueil, Intégration Définition de la mission Administration et gestion de la paye Organisation du travail Formation et développement ♦ Absence de GRH dans les entreprises d'intérim</p>
---

ABRAHAM J. GRH des intérimaires : modèle de recherche, 1997.

Ces variables ont été déclinées en questions qui ont été posées à plusieurs catégories de personnes que nous présentons au paragraphe 1.4.. Nous avons construit deux types de questionnaires pour des entretiens semi-directifs, l'un pour des intérimaires et l'autre pour des gestionnaires d'intérimaires.

Pour le groupe des intérimaires, le questionnaire abordait les points suivants :

- trajectoire scolaire, formation, entrée dans l'intérim,
- expériences dans les entreprises et situation au travail en général,
- rapport à l'ETT et méthode de recherche d'emploi,
- relation avec les travailleurs permanents, les autres intérimaires, et la hiérarchie,
- accueil dans l'entreprise,
- positionnement par rapport à la notion d'employeur et de mission,
- image de l'intérim et rapport au temps.

Dans le cas des intérimaires en mission au moment de l'enquête, les questions faisaient référence à leur expérience en cours dans l'entreprise enquêtée.

Quant au groupe des personnes responsables des intérimaires, tant dans les entreprises que dans les ETT, les questions abordaient les points suivants :

- la politique de l'entreprise en matière d'embauche et de recours à l'intérim,
- l'importance du recours mesurée par l'effectif moyen d'intérimaires dans l'année, la durée moyenne des missions, les services concernés, la saisonnalité du recours,
- les raisons du recours : l'identification du besoin de main d'oeuvre,
- les avantages du recours à l'intérim par rapport aux autres statuts notamment les contrats à durée déterminée,
- la gestion des intérimaires : sélection, accueil, intégration, suivi et évaluation, offre d'embauche,
- le processus de décision du recours et les relations avec les agences d'intérim,
- la répartition des rôles et le contenu de la fonction ressources humaines,
- les opinions quant au statut d'intérimaire dans la société et la responsabilité sociétale de l'entreprise en matière d'emploi.

### 1.3. Méthodologie de la recherche

Notre propos étant l'analyse de l'identité et de la gestion des intérimaires, nous avons adopté une approche inductive à partir d'enquêtes qualitatives menées sur la base d'entretiens semi-directifs.

Chaque témoignage est considéré comme le vécu d'un individu. La diversité des témoignages contribuent à donner une image la plus fidèle possible de la relation entre les intérimaires, leur travail et leurs structures d'accueil. Le nombre des entretiens qui atteint aujourd'hui 27 accroîtra la validité de l'étude. Les questions visent à faire remémorer des situations d'action. Nous avons cherché à amener chaque personne à se situer dans un champ de relations sociales que nous retraçons.

Le recueil des données a nécessité une répartition en équipe des tâches suivantes : gestion des personnes enquêtées, administration des questionnaires et enregistrements des entretiens, réécoute et retranscription sous forme dactylographiée de tous les entretiens. Cette méthode de recueil de données et la retranscription papier permettant de conserver la version intégrale de chaque entretien (27 au total) représentent près de 50 heures d'interview et 300 pages de transcription. Cette méthode réduit l'impact de l'interviewer sur l'interviewé<sup>4</sup> et rend le matériau utilisable dans d'autres recherches<sup>5</sup>. Quant au traitement des données, nous l'avons effectué manuellement dans le cadre de cette communication ; il gagnera à être complété par un traitement statistique ultérieur.

### 1.4. La population de l'enquête

Nous avons interrogé aux trois sommets de la relation triangulaire les catégories de personnes suivantes :

- des travailleurs temporaires
  - intérimaires en recherche d'emploi ayant déjà eu plusieurs expériences dans l'intérim (G1)
  - intérimaires en mission sur leur lieu de travail (G2),
- des salariés d'ETT (G3)
  - commerciaux en charge d'un portefeuille
  - responsables hiérarchiques
- et des salariés d'une entreprise cliente (G4)
  - chefs d'équipes
  - chargé d'intérimaires
  - directeur des ressources humaines.

Le premier groupe (G1) compte actuellement 7 personnes de 28 à 58 ans avec une expérience dans l'intérim de 1,5 à 20 ans (soit 8 ans en moyenne). Leurs champs d'activités relèvent du secteur secondaire : mécanique, peinture, électricité, chaudronnerie, marbrerie, électrotechnique... Les entretiens ont duré en moyenne 2 heures pour chacune des 7 personnes et ont été réalisés soit à leur domicile soit à proximité de l'agence d'intérim.

Le deuxième groupe (G2) compte 10 intérimaires en mission dans un établissement d'une grande entreprise nationale française, situé en Indre-et-Loire. La présente étude ne concerne pour l'instant qu'une entreprise cliente

et 3 agences ETT. Les intérimaires sont des ingénieurs pour les plus jeunes d'entre eux et du personnel administratif pour les plus anciens. C'est pour certains leur première expérience dans l'intérim. Les entretiens ont duré en moyenne 1 heure.

Le troisième groupe (G3) comprenait des commerciaux d'ETT et directeurs d'agences temporaires, choisies pour leur collaboration avec l'entreprise enquêtée, soient 5 personnes au total.

Le quatrième groupe (G4) compte le DRH de l'établissement, le chargé des intérimaires et des chefs d'équipes, soient 5 personnes d'une même entreprise. Ces personnes ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et toutes ont été choisies pour leur bonne connaissance de la gestion des intérimaires dans l'établissement.

## 2. Résultats de recherche

Bien que l'étude soit en cours et appelle des prolongements nous proposons dans le cadre de cette communication nos premiers résultats, au niveau individuel, au niveau opérationnel et au niveau structurel.

### 2.1. Au niveau individuel : identité professionnelle des intérimaires

La présence de deux groupes distincts d'intérimaires, les uns ayant une activité dans la production et les autres relevant du tertiaire, nous a permis de relativiser la notion faussement homogène d'intérimaire. La population d'intérimaires est une population segmentée par plusieurs critères et qui a peu l'occasion de cultiver des sentiments communautaires. Que dire alors de leur identité socioprofessionnelle ?

L'identité socioprofessionnelle,<sup>6</sup> se définit comme «une projection de l'avenir probable en termes de statut d'emploi et de position sociale, et un investissement subjectif dans un champ relationnel structuré»<sup>7</sup>.

Pour identifier quelques caractéristiques de cette identité, nous exposons ici les résultats obtenus au travers de trois points qui sont : le sentiment d'appartenance, la relation au travail-mission, ainsi que la relation au temps.

#### 2.1.1. Le sentiment d'appartenance

Toute l'ambiguïté de l'identité socioprofessionnelle s'explique par, d'une part la double appartenance des intérimaires (il y a l'appartenance juridique à l'agence et l'appartenance «de coeur» à l'entreprise «quand ça se

passé bien») et d'autre part, la perception individuelle qu'ils ont de l'intérim (tantôt statut, tantôt métier). Nous expliquons le sentiment d'appartenance par des facteurs de perception et des facteurs plus objectifs relatifs aux caractéristiques de la mission.

■ En ce qui concerne la perception, nous avons obtenu deux groupes de réponses distincts correspondant à nos deux populations d'intérimaires. Les intérimaires en mission que nous avons interrogés ne se considèrent pas comme des «intérimaires». Ils se sentent bien intégrés dans l'entreprise. L'intérim n'est pour eux qu'un statut qui leur a permis d'être «embauchés». Seule la proximité du terme de la mission rappelle à certains d'entre-eux qu'ils sont effectivement des intérimaires. Quant aux intérimaires en recherche d'emploi, ils ne peuvent se sentir appartenir à aucune entreprise-cliente bien sûr. En outre, ils ont le sentiment de travailler pour eux-mêmes et se comportent davantage en client ou fournisseur d'une ETT qu'en véritable salarié. Ils n'ont des contacts avec d'autres intérimaires que dans le cadre des missions. Aussi l'ETT leur donne peu l'occasion de développer une culture communautaire. L'intérim est pour eux perçu comme un métier spécifique, nécessitant des compétences particulières (un savoir-faire et savoir-être essentiellement). Il y a donc une distinction à faire entre l'intérim vu comme un «statut» et l'intérim vu comme un «métier». C'est de cette perception que dépend le sentiment d'appartenance de l'intérimaire.

Il y a une seconde ambiguïté qui tient au fait que l'intérimaire est d'une certaine façon un client de l'ETT qui lui offre des missions. C'est pourquoi le sentiment d'appartenance peut être apprécié, du point de vue de l'ETT, par la fidélité, comme le montre le témoignage. *Ce qui pousse les intérimaires à être fidèles à notre agence (d'après le directeur) c'est le fait d'y être bien connu et d'avoir confiance en la compétence et le sérieux de l'agence. D'après un commercial d'ETT : «Ils (les intérimaires) se sentent quand même appartenir à nous, juridiquement déjà ils dépendent de nous, c'est nous leur employeur, quand il y a des soucis, ils nous appellent souvent».*

■ Il semblerait que le sentiment d'appartenance des intérimaires dépende également de facteurs plus objectifs comme la durée de la mission, la fréquence des missions, la qualité des relations avec l'ETT et le niveau de qualification.

Le premier facteur est la *durée* moyenne des missions. L'appartenance à l'ETT est d'autant plus forte que la personne est appelée pour des missions courtes. Au contraire, au delà d'un an, les intérimaires intégrés dans une entreprise, s'habituent à un rythme de travail quotidien. Ils oublient leur statut d'intérimaire et développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Le second facteur est la *fréquence* des missions. Le sentiment d'appartenance à l'ETT dépend du nombre de missions cumulées. Généralement une personne cumule davantage de missions quand elle effectue des remplacements que lorsqu'elle pallie des surcroûts d'activité. Tout d'abord parce que la durée de la mission est généralement plus longue quand il s'agit de répondre à un surcroût d'activité que lorsqu'il s'agit de pallier des absences de personnels permanents (sauf en cas d'arrêts de travail de longue durée). De plus dans un remplacement, le titulaire du poste est toujours identifié. Alors que, dans le cas d'une surcharge de travail, l'intérimaire garde toujours espoir que cette surcharge se prolongera, qu'un emploi sera créé et qu'il sera embauché pour occuper le poste.

Le troisième facteur, favorisant le sentiment d'appartenance à l'ETT, tient à la *qualité des relations* avec l'entreprise-cliente. Quand la relation à l'entreprise n'est pas bonne, l'intérimaire retrouve son appartenance à l'ETT. Il vient exposer ses problèmes. Il sait qu'une échappatoire consiste à changer de mission. Il réitère les visites pour obtenir une nouvelle mission. Il le fera d'autant plus facilement qu'il possède une qualification recherchée sur le marché.

Le quatrième facteur identifié est le *niveau de qualification et de compétences*. Certains intérimaires connaissent bien leur taux d'employabilité sur le marché local. De même ils apprécient leur compétence à partir des évaluations de missions. Plus ces indicateurs sont favorables et plus leurs exigences seront grandes. Plus un intérimaire est exigeant au niveau du travail qu'on lui confie et la rémunération qu'on lui offre, et plus sa tendance à ne pas être satisfait sera grande. Dans ce cas, il développe un comportement de «nomade». Il réitère les visites à l'ETT. Il nourrit le sentiment d'appartenance à l'intérim.

Ainsi, il semblerait qu'il y ait une ambiguïté entre le sentiment d'appartenance à un employeur, à une entité, à un groupe, à un statut ou à un métier et que de plus divers facteurs interviennent tant au niveau des perceptions qu'au niveau des caractéristiques des missions, de la qualité des relations interpersonnelles et du niveau de qualification individuelle.

### 2.1.2. La relation au travail et la notion de mission

Le lien qui lit l'intérimaire à une entreprise est matérialisé par la mission. «*C'est avant tout un contrat, on (l'ETT) donne une mission à quelqu'un dans une entreprise à l'extérieur, il est engagé une journée, quatre heures, trois semaines ou dix mois*», «*ce qu'on demande à l'intérimaire est très précis*», «*une fois la mission terminée il s'en va*». Pour l'intérimaire, la mission identifie l'entreprise-cliente, à travers un travail et dans un espace temps clairement défini.

La notion de mission, qui implique que tout le processus soit orienté vers la réalisation du travail, segmente la population. Nous avons deux types d'intérimaires, d'une part, celui pour lequel le niveau de qualification lui permet de se valoriser dans les missions, c'est l'intérimaire «mercenaire», et d'autre part, celui qui n'a pas de qualification et qui effectue toute sorte de missions dans lesquelles il ne peut capitaliser des compétences, c'est l'intérimaire «nomade».

La relation triangulaire ETT-Entreprise Cliente-Intérimaire est une relation contractuelle asymétrique, dans la mesure où rien ne lie le travailleur à l'entreprise où il travaille. En revanche, par le jeu du réseau, pour le travail intérimaire, on peut dire qu'un contrat marchand se substitue à un contrat de travail classique. Le contrat de travail classique est un contrat caractérisé par son «incomplétude». Le salarié vend «sa volonté de travailler et d'utiliser des capacités à la fois manuelles, mentales et managériales»<sup>8</sup>. Il y a un engagement de la part du salarié à s'impliquer dans l'entreprise et un engagement de l'entreprise de contribuer à son développement. Dans le cas de l'intérim, le contrat marchand entre l'ETT et l'entreprise-cliente définit entièrement la mission. Il y a là «complétude du contrat».

Ainsi l'implication de l'intérimaire ne peut être que dans la mission mais pas dans l'entreprise. C'est pourquoi la gestion, qui s'applique aux intérimaires, est fortement orientée vers la tâche (task oriented), par opposition à la gestion qui s'applique aux permanents (GRH), qui est orientée vers les relations humaines (relationships oriented). On peut comprendre alors le malaise de l'intérimaire, qui est exclu de tout ce qui ne concerne pas directement son travail et qui est toujours le subordonné de quelqu'un. Il y a toujours un salarié de l'entreprise-cliente qui dit, mieux connaître le travail du fait de son ancienneté, et en assumer la responsabilité à plus long terme du fait de sa permanence dans l'emploi.

Ainsi, l'intérimaire voit son travail limité à une mission. Il se sait objet d'une relation contractuelle. Et il ne se sent pas considéré comme un sujet responsable. Ce sont trois éléments structurant ou déstructurant d'une certaine identité socioprofessionnelle.

### 2.1.3. Relation au temps, alternance de périodes d'emploi et vision de l'avenir

Le rythme des missions et la façon dont l'intérimaire vit les périodes sans mission sont des facteurs déterminants, nous semble-t-il, de son identité socioprofessionnelle. Les facteurs retenus sont les suivants :

- une mission se finit toujours par une rupture,
- une fidélisation à une entreprise n'est pas toujours souhaitable,
- faire des projets d'avenir est rarement possible.

En mission, l'intérimaire connaît plusieurs phases, un temps d'adaptation-formation au début, puis un temps d'attachement où il oublie son statut, une période de préparation psychologique au départ et enfin une période de détachement. Chaque intérimaire vit ces périodes de façon différente, suivant sa personnalité, les événements qui suivent la mission et ses projets personnels. Or, de la façon dont il vit ces périodes dépendent la qualité du travail et les risques liés au travail. Par exemple, le non-renouvellement d'une mission est vécu par les intérimaires comme une rupture qui annonce une période sans travail, génératrice de stress. Dans les entreprises-clientes rien n'est fait en matière de GRH pour accompagner l'intérimaire dans ces différentes phases. Serait-ce plutôt de la responsabilité de l'employeur-ETT ? Or, l'absence de telles mesures d'accompagnement prive les intérimaires d'un sentiment d'appartenance.

Généralement les intérimaires déplorent tous l'absence d'un lien durable à un «employeur» qui les prive d'un sentiment d'appartenance communautaire. D'ailleurs il semble que cette fidélisation à un «employeur-client» ne soit pas souhaitable. Généralement quand un intérimaire a donné satisfaction les entreprises le rappellent dans le but de réduire le temps d'adaptation. Par cette pratique, elles encouragent les ETT à «mettre en réserve» certains

entreprene définie et de n'avoir pour certains aucune visibilité sur leur devenir, privent les intérimaires d'une identité professionnelle.

Sans une GRH qui soit spécifique aux intérimaires, au niveau individuel, rien n'est fait pour renforcer leur sentiment d'appartenance à un groupe, ni pour leur donner une image positive de leur travail et leur ouvrir des perspectives d'avenir. Cette absence de GRH s'explique au niveau opérationnel par la logique du recours à l'intérim.

## 2.2. Au niveau opérationnel : la logique du recours à l'intérim

Avant de voir comment sont gérés les intérimaires, il faut comprendre le recours à cette forme d'emploi précaire. Nous exposons trois points : les raisons du recours à l'intérim, le processus du recours et les facteurs favorisant le recours.

### 2.2.1. Les raisons du recours à l'intérim

Nous avons repéré deux catégories de raisons, les raisons financières et les raisons liées à la production.

Raisons financières	Raisons liées à la production
variabilisation des charges	absentéisme, maladie, accidents
externalisation des coûts de sélection et d'administration	surcroît d'activité
avantages de trésorerie (ETT payée à 90 jours)	besoin de main d'oeuvre spécifique
diminution des taxes assises sur les salaires	travaux exceptionnels (construction, déménagement...)
absence de coût d'administration et gestion de la paye	activités saisonnières

travailleurs, ce qui contribue en moyenne à rallonger leurs périodes sans-mission. Nous distinguons deux groupes. D'une part, les intérimaires expérimentés (quelque soit le secteur d'activité) ont une valeur reconnue par des entreprises qui les redemandent. Ils ont un pouvoir de négociation vis à vis de l'ETT. Ils s'assurent de bons revenus et gèrent leurs espaces de libertés plutôt favorablement. D'autre part, les intérimaires aux compétences banalisées, plus vulnérables, qui dans leur rapport au temps et au travail sont en position de «nomades». Les intérimaires les plus précarisés remettent à plus tard des projets personnels et familiaux ce qui retarde encore leur intégration sociale.

Ainsi le fait d'appartenir à un employeur sans vraiment fidéliser les liens, le fait de ne pas avoir de place dans une

Le recours à l'intérim est donc motivé par des raisons financières (trésorerie, substitution de charges variables à des charges fixes...) et par des raisons de production (absentéisme, surcharge momentanée...) qui relèvent d'une logique de court terme contraire au principe de GRH. Sur le long terme un recours trop fréquent à l'intérim se fait au détriment d'une accumulation de compétences.

### 2.2.2. Le processus du recours à l'intérim

Pour décrire le processus du recours nous exposerons la chronologie du recours, le rôle des différents acteurs et la relation avec les ETT.

La chronologie du recours à l'intérim est décrite ainsi par les personnes de l'entreprise. Les chefs d'équipes sur le

terrain font une demande auprès du chargé des intérimaires, celui-ci recueille les besoins de tous les services demandeurs. Il doit obtenir l'accord de ses supérieurs, responsable de l'établissement et responsable des RH et leurs signatures. Puis, le chargé des intérimaires formule sa demande auprès de l'agence de travail temporaire de son choix. Quant aux tarifs ils sont généralement discutés et fixés pour l'année par le Directeur des RH lui-même.

Ainsi les acteurs qui gèrent les intérimaires interviennent à trois niveaux :

- le DRH qui négocie les tarifs en tant que responsable d'un budget global,
- le chargé des intérimaires qui gère administrativement les mouvements d'intérimaires et entretient les contacts avec les commerciaux d'ETT,
- et le chef d'équipe qui encadre l'intérimaire, lui explique le travail, évalue la mission et fait remonter les informations.

Généralement les entreprises utilisent plusieurs agences (2 ou 3). Les arguments qui ont été avancés pour justifier ce comportement sont les suivants. D'après les représentants d'ETT, les entreprises font jouer la concurrence et élargissent leurs chances de trouver les bons candidats. D'après les représentants des entreprises : *«on essaie de recourir à l'une ou l'autre (agence d'intérim) à tour de rôle de manière à maintenir de bonnes relations avec chacune d'elles» ; «utiliser les services de plusieurs agences permet une répartition des risques»*. De plus certaines agences peuvent être plus efficaces sur certains profils de candidats. D'autres sont connues pour leur moindre efficacité à trouver des personnes dans le tertiaire par exemple.

Pour compléter l'analyse de la logique du recours à l'intérim voyons quels sont les facteurs qui dans l'entreprise vont contribuer à l'accroître ou le limiter.

### 2.2.3. Les facteurs favorisant le recours à l'intérim

A partir des entretiens nous avons pu constituer la liste des facteurs favorisant le recours à des travailleurs temporaires au détriment de tout autre statut.

D'une part, il semblerait que dans un emploi donné plus les qualifications requises sont substituables et plus le recours à l'intérim est élevé. Notamment, dans certains emplois, les progrès technologiques favorisent le recours à des intérimaires jeunes aux compétences plus récentes (cas des ingénieurs). D'autre part, le quota d'intérimaires dans un établissement semble plus ou moins influencé par les pressions internes et les syndicats. Enfin, le

volume du recours dépend aussi du poids des valeurs, de l'histoire et de l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même.

Ainsi le recours à l'intérim dans une entreprise peut être contingent d'un certain nombre de facteurs. Nous avons repéré des facteurs technologiques et politiques. Il s'inscrit bien dans une logique de production marchande (facteur travail) puisqu'il semble déconnecté d'une logique sociale (relations humaines), ce qui bouleverse la conception moderne que l'on peut avoir de la GRH.

Au niveau opérationnel, l'intérim met en cause le pacte traditionnel du travail. Dans le pacte traditionnel entre un salarié et son employeur, il y a l'engagement d'implication et de fidélité du salarié et l'engagement de garantie d'emploi et d'évolution professionnelle de l'employeur<sup>9</sup>. Dans le cas du travail temporaire, il y a un pacte limité dans le temps de nature tripartite entre une ETT qui s'engage à fournir une main d'oeuvre adaptée, une entreprise cliente qui s'engage à payer et un intérimaire qui s'engage à accomplir sa mission.

Le processus de recours à l'intérim «orienté vers la tâche» explique un partage de la fonction de gestion à différents échelons hiérarchiques.

### 2.3. Au niveau structurel : une GRH partagée

Pour les intérimaires, le commercial de l'ETT est la personne vis à vis de laquelle ils rendent des comptes. Le commercial joue le rôle de leur supérieur hiérarchique, mais également celui qui enregistre leurs plaintes, celui qui leur octroie ou leur refuse des missions, celui qui les appelle et les visite en entreprise, celui qui administre leur dossier et leur propose des formations. Les commerciaux font de la GRH de proximité. Pour un directeur d'agence d'ETT, *«je dirais qu'on est une sorte de prolongement du service du personnel... on est en relation directe, dans les grosses entreprises, avec la DRH et dans les plus petites avec le directeur général et puis souvent parallèlement, bien entendu, avec le contremaître et les chefs de chantiers, puisque c'est eux qui sont le plus souvent directement concernés. Donc c'est eux qui nous donnent les renseignements nécessaires. Et puis c'est eux qui gèrent les heures, et le suivi du travail de l'intérimaire, le remplacement des absents...etc.»*

La question se pose de savoir où se fait la GRH des intérimaires. Nous exposons d'une part le rôle de la société d'intérim et d'autre part le rôle de l'entreprise-cliente, dans la GRH des intérimaires.

### 2.3.1. Le rôle de la société d'intérim : une GRH technicienne

La GRH que les ETT mettent en oeuvre pour les travailleurs temporaires, leurs salariés, est une GRH technicienne. Des interviews de notre échantillon, nous n'avons jamais relevé une logique de développement et de valorisation des RH. La seule logique à laquelle obéit la GRH est une logique commerciale, la satisfaction du client. C'est une logique d'efficacité «trouver la bonne personne pour une mission» et rarement «trouver la bonne mission pour une personne» dans une perspective de carrière. Cette GRH essentiellement technicienne se caractérise par un ensemble d'interventions : recrutement, administration et formation, que nous allons développer.

Les ETT ont un rôle de *recruteur* au profit des entreprises clientes. Les ETT dans leur rôle de recruteur doivent trouver la personne la plus apte à occuper un emploi. Les critères pris en compte sont la qualification et la personnalité, mais surtout (de l'avis des commerciaux d'ETT) la nature de l'activité et la culture professionnelle de l'entreprise. «*Nous devons savoir que, à niveau égal, on peut envoyer telle personne dans le cosmétique plutôt qu'en pharmacie... pour faire un même travail de manipulations et de conditionnements, bien qu'il n'y ait rien de plus comparable que de mettre un rouge à lèvres dans un carton, et mettre un médicament dans le même petit carton*». C'est dans la maîtrise de cette connaissance que les ETT font preuve d'un professionnalisme que leurs clients apprécient ainsi : «*quand elle est vraiment professionnelle et fait un travail de qualité, l'ETT nous connaît bien et finit par faire une sélection assez pointue*»

Les sociétés d'intérim ont un pouvoir sur le temporaire car elles sont les dispensatrices des missions. Le langage est révélateur. «*il est envoyé dans l'entreprise*». Face à une mission (contenu, secteur d'activité, profil du hiérarchique...) le commercial sait qu'une personne conviendra et qu'une autre ne conviendra pas ; «*parmi les personnes ayant des basses qualifications, nous connaissons bien les personnes mais nous savons que dans d'autres entreprises elles ne donneront pas tout à fait les mêmes satisfactions, elles ne se plairont pas la plupart du temps*». Le commercial gère son portefeuille de compétences, dans le but de satisfaire ses clients entreprises. Le caractère trop statique de cette gestion ne nuit-il pas à la valorisation des ressources humaines de l'intérim ? Quels sont les outils mis en oeuvre pour gérer les compétences dans le temps ?

Les ETT administrent les intérimaires, elles enregistrent leur dossier «curriculum vitae, certificats de travail, pièces d'identité, carte de sécurité sociale et les diplômes», elles classent les dossiers en fonction des qualifications, elles sélectionnent les candidats pour une

demande, elles gèrent la succession des périodes de travail. Elles éditent les feuilles de paye. «*La mission reste la mission, c'est à dire quelque chose qui n'est pas durable, mais autrement les conditions de salaire et de travail sont les mêmes : on envoie les gens avec des chaussures de sécurité, avec des casques, avec des repas, avec des frais de déplacements, avec une visite médicale... ils sont proches de tous les salariés de toutes les entreprises*».

On sent bien par les témoignages que les intérimaires ne sont qu'administrés, ils ne sont pas gérés par la société d'intérim. Leur statut d'intérimaire est tellement ressenti comme un état transitoire, que peu d'investissements dans cette RH, sont considérés comme rentables.

Cependant, comme toute entreprise, l'ETT a une mission de *formation*. Les intérimaires ont souvent l'impression de savoir un peu tout faire, et ils aspirent à acquérir des compétences plus poussées. Cependant les intérimaires expriment rarement leur besoin de formation, «*ils sont pour certains en situation d'échec, donc un peu perdu, il y a une confiance à regagner*». Les intérimaires n'ont pas non plus accès à toutes les informations, là l'ETT peut avoir sa part de responsabilité et jouer son rôle en proposant des formations à leurs salariés. «*Il y a dans l'intérim plus de 2% de la charge de salaire qui est attribué à la formation des salariés*».

Cependant la formation dont l'intérimaire a le plus de chance de bénéficier, est la «formation sur le tas». Les intérimaires en accumulant les expériences ont une capacité d'adaptation qui leur permet d'être opérationnels en un temps record. Ils développent des compétences spécifiques au temps partiel, elles sont liées à la situation de travail suivante, décrite par l'ETT. Il faut «*dès le lundi matin, sans connaître le DRH, ni le responsable de la chaîne, assurer les travaux demandés dans une entreprise qu'on ne connaît même pas*». Aussi de l'avis des responsables, ils ont un «*esprit plus ouvert que les autres*». L'intérimaire connaît une grande variété d'employeurs, c'est une main d'oeuvre «*souple de caractère*» adaptable, ayant l'habitude de supporter diverses personnalités de supérieurs, divers climats organisationnels, divers niveaux de difficultés.

L'intérimaire a un statut permanent d'apprenant. Aussi, le travail temporaire est vécu pour certains comme une période de transition dans leur vie professionnelle. C'est une période qui pallie l'absence de formation par accumulation de missions où on peut faire ses preuves. Pour un étudiant diplômé qui a besoin de démarrer, le passage dans l'intérim peut lui permettre d'accumuler des expériences sur son curriculum vitae.

Ce passage dans l'intérim perçu comme à la fois transitoire et riche d'opportunités de formations, semble dispenser l'ETT d'investir dans la valorisation de ses RH. Ce qui explique que la GRH offerte par l'ETT soit réduite à sa plus simple expression. Ne pourrait-elle pas largement s'enrichir de quelques méthodes modernes, notamment de gestion des compétences, ou bien être relayée par la GRH de l'entreprise-cliente ?

### 2.3.2. Le rôle de l'entreprise-cliente : une GRH marchande

Du point de vue de l'entreprise-cliente, le recours à une entreprise de travail temporaire, en tant que fournisseur d'une main d'oeuvre qualitativement adaptée et qualitativement ajustée, s'inscrit dans le modèle libéral où la performance est fondée sur la capacité de l'entreprise à maîtriser et à optimiser les noeuds de contrats qui la lient aux acteurs externes, notamment par une maîtrise des coûts<sup>10</sup>. Dans un tel modèle la fonction RH joue un rôle bien précis.

Dans les entreprises la FRH est devenue *agent de flexibilité*. La FRH crée de la «souplesse» tant en matière financière en allégeant les charges (externalisation, variabilisation, diminution...) qu'en matière de quantité de travail utilisée (temps partiels, horaires flexibles, capital temps, CDD, intérim...) grâce à la pluralité des statuts légalement possibles. Dans ce contexte, le travail temporaire génère de nouvelles libertés pour l'entreprise (pas de contrat de travail, mission limitée dans le temps, absence de charge fixe).

On voit cohabiter dans les entreprises deux systèmes à l'image de ceux décrits par Michel Albert<sup>11</sup> et Lester von Thurow<sup>12</sup> : le modèle du «bâtitteur social» des entreprises de l'Europe du Nord et d'Allemagne et le modèle de «la maximisation du profit» des entreprises américaines. Dans le premier système que l'on appellera «système communautaire» on y développe des équipes qualifiées, prêtes à sacrifier leur intérêt individuel immédiat à l'intérêt «communautaire», composées de travailleurs missionnaires. Dans le second système que l'on appellera «système contractuel» on joue la carte de la performance individuelle ponctuelle, de l'efficacité de court terme, et de la bonne utilisation des mécanismes du marché des compétences, on recourt à des travailleurs «nomades» (quand ils n'ont pas de qualification spécifique) ou des travailleurs «mercenaires» (quand ils ont une certaine compétence reconnue dans un domaine).

On a beaucoup parlé de partage de la FRH, de l'importance du *management de proximité*<sup>13</sup>, il semblerait que les intérimaires en tant que salariés particuliers soient de ce point de vue les premiers servis... mais pas vraiment dans l'esprit du «tous DRH». En effet il y a pour ce type

de salariés une réelle délocalisation de la décision de recrutement. Les chefs d'équipe en fonction du taux d'activité dans leur zone de responsabilité demande un renfort de main d'oeuvre, sur budget spécial, qui déclenche un recours à l'intérim.

Le chef d'atelier ou responsable du service est la personne responsable de la mission dans l'entreprise, c'est le client de l'intérimaire, l'intérimaire vend un service à cette personne et l'objectif est de satisfaire le client, c'est en fonction de ce niveau de satisfaction que l'ETT mesurera le niveau de performance de l'intérimaire. La qualité du travail conditionne non pas la rémunération mais la nature des futures missions qui seront confiées à l'intérimaire. Ce qui peut motiver l'intérimaire se résume ainsi :

- l'espoir d'un prolongement de la mission,
- l'espoir de se voir confier une nouvelle mission,
- l'espoir d'une transformation en CDD et CDI.

Cette attente hiérarchisée fait des travailleurs temporaires une main d'oeuvre docile durant tout le temps de la mission.

La complexification de la GRH, de nature juridique et administrative, a eu pour conséquence l'échappatoire suivante de la part de l'entreprise. Le recours à l'intérim est un moyen de substituer un contrat commercial à un contrat de travail. Ceci implique pour le décisionnaire des compétences en matière de production et en matière commerciale mais très peu en matière de droit ou de GRH. L'ETT gère ses salariés du point de vue juridique et administratif (inputs) et l'entreprise ne bénéficie que du travail, la mission réalisée (output). Ainsi elle accroît son efficience en faisant une économie de moyen en terme de coût de la FRH. D'un point de vue économique on pourrait dire que le coût marginal réellement déboursé, bien qu'élevé est largement compensé par l'absence de charges fixes de fonctionnement pour la RH.

## 3. Conclusion

Les expériences rapportées sur la GRH des intérimaires reposent dans cet article sur des entretiens menés sur une population de gestionnaires d'intérimaires du côté ETT et du côté entreprise, et sur une population d'intérimaires dont une moitié était sans mission au moment de l'enquête et l'autre moitié était en mission dans un même établissement. Chaque propos a été reporté avec le même poids, aucune intention de valider des hypothèses a priori n'étant poursuivie et aucune analyse statistique n'ayant été faite. Nos propos pourront être validés ou invalidés par des études quantitatives ou discutés à la lumière

d'autres cas d'entreprises. Notre étude comportant les limites que nous venons de rappeler, essayons d'en dégager les principaux apports.

Face à la pression de l'environnement les entreprises ont développé une série de dispositifs pour s'adapter. La tendance est à la flexibilité et au fonctionnement par poches<sup>14</sup>. On assiste au développement d'une GRH paradoxale où on investit sur un collectif au travail que l'on veut de plus en plus qualifié et impliqué et un collectif provisoire, flexible et réducteur de coûts fixes qui fait «le tampon» entre stratégie sociale et stratégie économique quand celles-ci ont du mal à se concilier.

Nous caractérisons le lien salarial que constitue l'intérim du triple point de vue, individuel, opérationnel et structurel. Au niveau individuel, d'une part, nous assistons à une réification des ressources humaines, l'intérimaire (dépourvu d'un sentiment fort d'appartenance et privé d'un travail permanent au profit de missions épisodiques) est considéré comme un facteur de production. Au niveau opérationnel, d'autre part, le recours à l'intérim répond à une logique de coût et de flexibilité de la production, par laquelle l'entreprise optimise sa relation contractuelle à l'ETT. Et enfin, au niveau structurel, la GRH des intérimaires, se distingue en de nombreux points de la GRH appliquée aux permanents. C'est une GRH de proximité, exclusivement, sans réflexion sur le long terme, en terme de carrière et d'acquisition des compétences ; c'est également une GRH opérationnelle, orientée vers la tâche et dans laquelle les chefs d'équipes sont quasiment les décideurs et le DRH quasiment absent ; c'est enfin une GRH technicienne au sens où elle est réduite aux techniques élémentaires, d'administration et de recrutement essentiellement.

Ainsi la caractéristique de la GRH des intérimaires est double. Il s'agit d'une GRH partagée entre deux entités et partagée au rythme des missions. Et il s'agit d'une GRH marchande, qui répond à une logique d'économie de coûts, ou d'augmentation du chiffre d'affaires.

Dans l'entreprise-réseau, au niveau du maillon spécifique que constitue la relation entre l'ETT et l'entreprise, c'est l'ensemble de la relation triangulaire qui peut être repensé, car à chaque sommet le profil de chaque acteur est spécifique<sup>15</sup> :

- l'intérimaire serait l'acteur occasionnel, il intervient ponctuellement et partiellement, il est davantage un acteur potentiel qu'un acteur inscrit dans des relations de pouvoir durables et stabilisées ;
- le commercial de l'ETT est l'acteur émergent, il caractérise un type nouveaux de professionnels, conseillers d'entreprise, jouant de son relationnel pour enrichir et faire connaître son expertise ;

- quant au gestionnaire des ressources, DRH ou autre fonctionnel de l'entreprise-cliente, il joue le rôle de l'acteur d'interface qui maximise ses gains par la maîtrise des ajustements internes et externes.

Un prolongement de cet article consisterait à analyser comment chaque acteur pourra faire évoluer la GRH et à montrer l'importance pour les ETT de développer une gestion moderne de leurs ressources humaines, puisqu'elles constituent leur principal actif.

## Bibliographie

- Baldwin W. (1985), «I am a professional temp...», *Personnel Journal*, vol 64, N°10, pp. 32-39.
- Banque de France (1993), «Le travail temporaire», *Bulletin Trimestriel*, N°85, mars, pp.85-104
- Bronstein A.S. (1991), «Temporary work in western Europe : threat or complement to permanent employment?», *International Labour Review*, vol. 130, N°3, pp. 291-310.
- Depinois M. (1992), «Le travail temporaire et la gestion de l'emploi», *Personnel (ANDCP)*, N°331, mars-avril, pp.20-22.
- Fromstein M. (1982), «What makes temporaries a permanency?», *Management Today*, N°90, mai, pp.95-96.
- Kirk, D. (1988), «Smart new ways to use temps», *Fortune*, vol. 117, N°4, février, pp.62-65.
- Mangum G. (1985) «The temporary help industry : a response to the dual internal labor market», *Industrial and Labor Relations Review*, vol 38, N°4, juillet, pp.599-611.
- Narcy J.P. (1994), «Dirigeant par intérim ou du bon usage de l'état de grâce», *Gérer et Comprendre*, N°34, pp.53-61.
- Rodgers G. (1991), «Pauvreté et marché du travail : priorités et thèmes de recherche», *Travail et Société*, vol. 16, N°2, pp. 241-253.

## Notes

- 1 Bompard J.P. (1990), «Migrations saisonnières de main d'oeuvre : le cas de la France en 1860», *Annales d'Economie et de Statistiques*, N°19, juillet, p. 97-129.
- 2 Bournois F. Versaevl B. (1993), Gestion stratégique des ressources humaines : une approche contingente à travers une typologie des grandes entreprises françaises, *Gestion 2000*, N°3, juin, pp.33-57.
- 3 Bandt de J., Dejours C., Dubar C. (1995), *La France, malade du travail*, Fayard.

- 
- 4 Que Sophie Mendès, David Garbin, Franck Dandault soit vivement remerciés pour leur travail dans le cadre du département de sociologie de l'Université de Tours et que Sophie Mendès soit également félicitée pour avoir décidé de poursuivre ce travail au sein de l'IAE de Tours dans le cadre de nos recherches en GRH : temps partagés et entreprises transactionnelles.
  - 5 Matériau disponible à l'IAE de Tours en consultation et sur demande.
  - 6 Dubar C. Engrand S. (1991) «Formation continue et dynamique des identités professionnelles», *Revue formation Emploi*, N°34, avril-juin.
  - 7 Dubar C. (1991), *La socialisation - construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
  - 8 Bazzoli L., Kirat T., Villeval M.C. «Contrat et institutions dans la relation salariale», *Travail et Emploi*, N°58, pp.1-94.
  - 9 Fleiche J., Le Boulaire M., Mutations du lien salarial et performance de l'entreprise, *Etude de Entreprise et Personnel*, Paris (à paraître).
  - 10 Coase R.H., Williamson O.E. (1991), *The nature of the firm: origin meaning, influence*, Oxford University Press.
  - 11 Albert M. (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris.
  - 12 Lester Von Thurow (1992), *La maison Europe*, Calmann Lévy, Paris.
  - 13 Peretti JM. (1996), *Tous DRH*, Editions d'Organisation.
  - 14 Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995) «Les nouveaux visages de l'entreprise», *Les cahiers de l'ANVIE*, N°56, décembre.
  - 15 Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.



# De Patron à coach : le nouveau défi des managers algériens

**Ghanima ASSAM**

*Psychosociologue*

*Responsable de la Formation*

*Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance  
CNEP Algérie*

*« Il n'y a pas de pays sous-développés,  
il y a seulement des pays sous-gérés »*

*Peter F. Drucker*

*« L'art de diriger efficacement  
ne se met pas en recettes.  
C'est un mélange subtil  
de comportements et de méthodes,  
de relations et de techniques,  
de savoir et de savoir-faire,  
de compétences et savoir-être,  
de principes et de pragmatisme »*

*André Courties*

## 1. Introduction

La réflexion sur le manager algérien m'a été suggérée d'abord par ces superbes citations dédiées à tous ceux qui sont épris sincèrement de leurs responsabilités au plan humain comme au plan de la tâche et qui sont ouverts au changement et ensuite par un travail fabuleux réalisé par deux cadres de mon institution que j'ai eu à encadrer pour l'obtention de leur diplôme de post-graduation spécialisée en banques. Leur travail de recherche a porté sur deux réflexions :

1- «profil du chef d'agence et le système de contrôle de performance de réseau-cas de la CNEP»

2- «les différents styles de management que doit adopter un directeur d'agence bancaire»

Cette motivation a été renforcée d'une part par mes différentes participations à l'honorable rencontre qu'organise l'IAS chaque année avec enthousiasme pour nous permettre d'observer, de rechercher, de réfléchir et de nous aider à avancer dans nos projets, et d'autre part, par ma participation à la création en juin d'un observatoire national algérien sur la formation en management.

Durant le colloque international qui s'est déroulé à Alger les 27 et 28 Juin 1999 sur le «**management et la formation en gestion**» à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification et auquel j'ai participé en ma qualité de responsable de Formation, les nombreux intervenants se sont interrogés si les entreprises algériennes font actuellement toutes, l'effort qu'il faut en matière de Formation et de perfectionnement en gestion pour se donner les atouts d'un management compétitif en référence aux exigences de l'économie concurrentielle, et si, les institutions de formation cherchent à adapter leur formation pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des managers ? **comment former au management : l'arme redoutable des nations modernes.**

Ma modeste contribution à travers cette réflexion est de faire appel à la science afin de mieux comprendre les dynamiques du changement, sa socialisation, son internationalisation et les nouvelles valeurs qu'il génère pour une population dite de managers, secouée par la tourmente économique et sociale dans une société en pleine mutation et où la question de l'identité se pose de manière cruciale.

C'est dans cette perspective qu'il faut situer cette réflexion dite de «crise» en ce qu'elle nous permet de comprendre, c'est à dire la manière dont les managers algériens à l'instar de leurs homologues dans les sociétés en transition vivent leur rapport à l'entreprise dans des circonstances de grande insécurité ; l'entreprise en tant que lieu stratégique aujourd'hui et paradoxalement aussi lieu de réalisation de valeur ajoutée, de formalisation des

rapports de socialisation, d'autorité, de gestion et d'expression de soi. **Comment dès lors, proposer un programme scientifique à suivre, basé sur un réservoir de connaissances d'une grande richesse et comportant des freins dont il faudra tenir compte pour asseoir une nouvelle dynamique de changement dans les entreprises algériennes ?**

Des études réalisées sur la relation entre la culture et la gestion en Algérie ont tenté de définir les piliers d'un nouveau modèle de gestion pour la société algérienne en dégagant les principales valeurs partagées par le monde du travail algérien et souhaitées par les travailleurs ce qui constitue une note d'espoir pour nos managers et qui rend possible la construction et la réussite d'un nouveau projet économique et par conséquent la construction d'un management spécifique qui prend en considération le fond culturel de cette société.

L'Algérie, en ayant fait le pari de la grande industrialisation a adopté ainsi des modèles de gestion fondés sur des principes qui se veulent universels, or, comme les pays à économie planifiée, elle a misé sur des grandes entreprises et s'est développée sur une logique bureaucratique greffée sur une organisation du travail héritée de la colonisation (formalisation des rôles, centralisation des décisions, système de communication qui privilégie l'écrit dans une société de culture « de l'oralité », modèle d'organisation taylorien) en cherchant à susciter par l'introduction de la gestion socialiste des entreprises la participation des travailleurs à la prise de décisions dans une société caractérisée par un sens communautaire élevé.

Le supérieur hiérarchique se trouve associé au chef traditionnel, de la tribu et/ou de la famille ; son rôle est « sacralisé », et les exigences à son endroit sont très élevés, rôle chargé de devoirs et de droits et imposant avant tout le respect total de ses subordonnés.

Il ne peut être une simple courroie de transmission des décisions ni être réduit au rôle d'animateur : en fait, ce modèle de chef, de **patron** est au centre de système de gestion en vigueur dans les entreprises algériennes. Plus qu'un guide, le **patron** est **protecteur**. Il sait tout et il est capable de tout (évite l'incertitude qui angoisse). Les relations face à face sont privilégiées surtout pour résoudre des conflits. Les travailleurs sont en permanence au travail en quête de leur identité : c'est un espace public qui constitue un lieu d'expression favorable complétant celui de la famille.

Aujourd'hui, avec la restructuration profonde du monde du travail, des valeurs certaines émergent telles que :

- la recherche de la sécurité
- l'appartenance à son entreprise

- l'expression orale privilégiée
- l'intérêt accordé aux facteurs intrinsèques au travail
- le besoin d'affirmation et d'actualisation de soi
- le chef ou le patron constitue la clé de voûte de l'organisation et les attentes à son égard sont grandes et démesurées..
- le patron est celui qui possède un haut niveau de compétence technique pour qu'il soit reconnu comme tel, doit se montrer équitable, savoir transmettre ses connaissances et enfin être à la fois prescriptif et ouvert à la consultation..
- le diplôme est favorisé
- l'âge avancé (au delà de 50 ans) constitue l'un des principaux critères
- le modèle participatif performant couplé au modèle autoritaire dans une logique sociale est privilégié
- le refus de courir des risques personnels (mobilité professionnelle et géographique rejetées)
- la volonté manifeste à gérer des situations d'urgence
- la préférence encore à travailler dans des entreprises publiques (contrôle de l'incertitude)

Les lignes de forces qui caractérisent ces attitudes et comportements s'appuient sur un certain nombre de fondements culturels propres à notre société. Certaines études ont fourni des indications pertinentes à prendre en compte pour relever les nombreux défis de nos gestionnaires et qui nécessitent de surcroît une forte mobilisation de la ressource humaine.

## 2. Le défi des managers algériens

**Cette communication pose ainsi le problème complexe entre les impératifs de gestion et la culture dans une société en pleine mutation et dans les entreprises algériennes en phase de restructuration.**

Les modes de gestion, les systèmes de commandements bureaucratiques ne semblent plus être un accord avec le milieu ambiant à l'heure où l'Algérie s'engage dans l'économie de marché et où les entreprises doivent affronter la concurrence, l'obligation de performance et les normes de qualité. Cette situation pose les problèmes de mode de gestion de management moderne aux gestionnaires de mon pays.

**Nos managers sont-ils aptes à affronter l'économie de marché ?**

c'est ainsi que la réalité sociale et économique doit être prise en compte et la réflexion menée sur le management de demain qui constitue le champ des défis auxquels s'affrontent déjà les managers aujourd'hui, et qui représente un gisement de créativité, fort motivant et inexploité où tout est à la construction d'un modèle nouveau de management et de direction pour les entreprises algériennes, tenant compte de leur histoire, de leur culture et des principes universels qu'elles doivent désormais intégrer.

Etant donné l'importance pour nous de l'instauration d'une société dont la réussite internationale repose sur une culture de compétences surtout manageriales ;

**comment dès lors, adapter au terrain local aujourd'hui cette forte implication au changement en gérant en permanence l'équilibre entre ce qui est universel et ce qui est spécifique ? et comment, par là acquérir ce rôle moteur dans la diffusion par la suite des savoir-faire ?**

Dans ce type d'activité, on est sans cesse confronté à de nouveaux défis.

**Quels sont les axes de réflexion à développer aujourd'hui ?**

La littérature abondante et variée sur ce thème nous suggère de savoir d'abord commencer à maîtriser la situation de notre entreprise :

- maîtriser la trésorerie
- maîtriser les investissements
- maîtriser les coûts
- maîtriser les processus de décision
- fidéliser les clients
- diversifier les produits et les marchés
- gérer de manière efficiente la ressource humaine

En d'autres termes, établir un cadrage serré avec des règles, des politiques et des stratégies nouvelles focalisées sur la pérennité de l'entreprise.

**Mais est-ce suffisant pour nos managers aujourd'hui s'ils veulent aboutir à un avantage concurrentiel durable socialement et économiquement au niveau de l'impitoyable marché contemporain fait de changements à répétition ?**

Le défi actuel et futur du management est défini comme «l'aptitude à produire régulièrement des résultats extraordinaires», or, beaucoup de cadres efficaces et expérimentés le considèrent chez nous comme un défi très difficile à relever pour les nombreuses difficultés parmi lesquelles :

## 1. la stratégie

Le rôle principal d'un manager est de réfléchir sur le **long terme** et d'analyser le marché en tant que facteur d'avantage concurrentiel.

Or, les entreprises algériennes aujourd'hui ne font pas toutes systématiquement des études de marché et que la réflexion est concentrée surtout sur la période de sortie de crise.

Cette situation nous persuade de la nécessité de développer notre leadership marqué s'il le faut d'essais et d'erreurs, de victoires et de défaites, de calculs et de perspicacité.

**L'apprentissage se fait aujourd'hui par l'expérience.**

## 2. Les Ressources Humaines

En d'autres termes, s'impliquer profondément dans la gestion des compétences, inculquer un savoir-faire et un savoir-être, en favorisant surtout la créativité et la flexibilité.

L'effort que nous devons faire c'est de faire en sorte que les postes les plus élevés soient occupés par les meilleurs éléments disponibles.

On pose là un problème, celui de la détection des meilleurs éléments.

## 3. La Compétence

Question clé : comment la détecter, la gérer, la développer en instaurant aussi une compétence critique dans l'entreprise ?

Les managers actuels, outre leurs compétences techniques et relationnelles font preuve de plus en plus de :

- liberté d'initiative et d'esprit d'entreprise
- niveau élevé de créativité
- polyvalence
- autonomie d'esprit et capacité à résoudre des problèmes
- capacité élevée de conception et d'abstraction
- pragmatisme

## 4. Le contrôle

Comment concevoir et mettre en place un système de contrôle comme moyen de réussite sur les plans financier, humain et culturel ?

Comment définir une certaine orthodoxie et assurer un dosage approprié entre le siège et la périphérie ?

## 5. Le changement

Les managers actuels considèrent que c'est leur rôle fondamental et prioritaire aujourd'hui. Il s'agit pour eux de :

- assurer la réussite des transformations actuelles à tous les niveaux et à tout prix
- assainir la situation financière et patrimoniale de leur entreprise
- transformer la culture de leur entreprise
- changer les méthodes de travail et de gestion des ressources humaines (recrutement, promotion, gestion des compétences...)
- changer l'organisation, le style de commandement et de communication au sein de leur entreprise.

Tous sont convaincus du changement et s'assignent comme premier objectif de faire comprendre à leurs collaborateurs la nécessité pour tous de changer. Le changement est décrit là comme stratégique et moteur et ils s'y consacrent intensément car, persuadés que c'est là le plus difficile à faire pour un cadre dirigeant, tant cela exige de concentration, d'énergie, de retenue et d'initiative pour parvenir à une gestion moderne de l'entreprise.

Ils se préoccupent de la manière dont leurs collaborateurs perçoivent ce défi et le rôle du leader ou manager.

Les questions que se posent nos managers donnent une mesure du problème, conditionnés par leur personnalité et les hasards favorables ou défavorables rencontrés.

- Quels sont les risques encourus ?
- Quels sont les opportunités à saisir pour améliorer la rentabilité de leur entreprise ?
- Qui sont les concurrents ?
- Quels sont les moyens ?
- Quels sont les avantages ?

L'axe de changement par la ressource humaine constitue le point critique car non réellement pris en charge auparavant. Il produira son efficacité s'il est bien adapté à la situation réelle et potentielle de la ressource humaine disponible au niveau de l'entreprise. **Comment dépasser ses propres désirs et inclinations personnelles pour faire adhérer le maximum à l'option du changement retenue ?**

Le caractère qui est un des traits de la personnalité constitue un critère fondamental dans le choix d'un manager, qualifié d'homme des décisions ; (autoritaire, exigeant, instructif, engagé et persévérant etc...). C'est un homme de **talent**.

L'urgence en général des situations qu'ils gèrent leur permettent d'engager des actions drastiques en se heurtant aux délais et aux résistances habituelles avec une certaine marge de liberté plus au moins appréciée, une alerte soutenue et une incitation à planifier, préparer et persévérer.

Les managers des entreprises autonomes algériennes sont actuellement conscients que leur rôle est d'apporter une valeur ajoutée, sinon, ils devront céder leur place à d'autres plus performants et plus efficaces.

Ils mènent une lutte énergique contre le temps et cherchent comment stimuler davantage leur entourage.

Ils représentent des chefs d'orchestre avec plusieurs instruments à harmoniser (marketing, organisation, finances, ressources humaines), face à l'essor rapide des marchés financiers, à l'explosion des nouvelles technologies de l'information et à la globalisation des activités des entreprises – et où les notions de gains, profits, performances, coût, qualité, service et reingénierie d'organisation sont essentiels pour la compétitivité de leur entreprise.

Leur hantise quotidienne : **Comment faire pour tout faire tous les jours ?**

Il a fallu des années à certains pour instaurer leur style de management et réussir à composer avec toute leur équipe, nombreuse et posant trop de contraintes et qu'il faudra de nouveau pour eux, tout remettre en cause, recommencer et prendre en considération les nouvelles données de l'environnement.

Ils se disent appartenir à leur entreprise. Ce fait les stimule, car ils puisent leurs ressources internes dans cette «réalité» ; ils veulent réussir, donc, en principe ils ne négligent aucun effort pour cela.

Leur sentiment et leur conviction est qu'ils dureront aussi longtemps qu'ils seront capables de réaliser des résultats.

C'est le nouveau défi des managers algériens : un rôle qu'il qualifie de « beau » mais qui se complique de jour en jour.

L'entreprise se restructure, le marché se mondialise, les clients sont plus exigeants, la concurrence féroce.

On exige donc d'eux plus de connaissances techniques, manageriales et une présence importante.

Ils se disent «bousculés». Ils savent qu'ils leur faut plus « d'intelligence » et de « rapidité » en plus des moyens matériels, financiers, humains, qu'ils doivent savoir faire

fonctionner en synchronisant tous les éléments. Ce qui leur est demandé aujourd'hui c'est de savoir manager les autres ; leur réussite repose sur tous les membres de l'entreprise, ils orchestrent la vie de tous mais la réussite incombe en dernière analyse à celui qui occupe le premier rang ou le rang le plus élevé de l'entreprise. C'est un dur combat, quotidien, avec des armes nouvelles ; celles de l'actualité.

La reconnaissance de leur rôle de « patron » relève plus du qualitatif et du personnalisé.

Ils ont recours encore au fantasme du contrôle par l'inspection et rêvent qu'un jour prochain on reconnaît leur vie professionnelle faite de liberté, de contraintes, de défis, de difficultés et d'expression d'une certaine qualité humaine. **Rien ne peut se faire désormais sans eux.**

### 3. Comment introduire le concept de coach auprès des managers algériens ?

Au delà de ce changement, la réflexion que je me suis imposée à partir de ces considérations porte sur la volonté et la persévérance de la mise en place d'une pédagogie interne pour développer en eux par des actions de formations appropriées un soutien de qualité en vue de les faire basculer du statut de patron à celui de coach.

Les managers actuels devront par conséquent être recyclés en vue d'acquérir la compétence nécessaire pour faire face aux changements accélérés, acquérir une compétence de stratèges et d'administrateurs pour être en mesure de s'adapter à la situation concurrentielle changeante.

Aussi, l'établissement d'**objectifs** et/ou de stratégies et leur implication à l'ensemble d'une entreprise exigent des compétences managériales pointues, ce qui représente un aspect éducatif du progrès, une flexibilité extraordinaire, une ouverture d'esprit, une volonté, une capacité et une ambition à s'adapter aux difficultés et possibilités. On se situe simultanément dans trois registres distincts : celui de la logique de l'organisation, celui de la compétence humaine, celui de la pédagogie.

Où est l'enjeu réel qui nous conduira à des révisions profondes ? Est-ce celui de l'anticipation et de la réforme de notre appareil de Formation dont les répercussions sociales nous permettront de réaliser de nouveaux équilibres ?

Il est aujourd'hui admis : «j'ai vu notre ennemi, c'est nous».

Là, réside un enseignement qui nous permet de faire l'économie d'autres essais et expériences coûteuses et longues et qui causeront des retards à lourdes conséquences.

Nous n'avons plus de temps à perdre – certes beaucoup de défis sont à relever et, demain c'est déjà aujourd'hui.

**Comment faire pour que le management algérien puisse constituer le pilier fondamental de la réussite de nos entreprises ? Comment faire pour que ce management réussisse à intégrer et à canaliser tous les acteurs de l'entreprise et à libérer toutes les énergies humaines, seules sources de richesse et de créativité ? Comment se doter d'une stratégie management, avant de se doter d'une stratégie de développement, car la seconde ne sert à rien sans la première.**

Il est illusoire de parler selon certains spécialistes, de développement, maîtrise technologique, dette, démographie, amélioration du niveau de vie, sans doter nos institutions d'un management moderne capable de les rendre efficaces, efficientes et innovatrices – Faire émerger des compétences et utiliser pleinement le génie créateur de nos managers.

**Le coach permettra t-il cette réalisation intelligente ?**

Sera t-il un instrument d'action rapide pour introduire un nouvel état d'esprit chez nos managers ?

Si oui,

Alors, la question opportune est de savoir comment amener nos managers à coacher efficacement ?

### 4. Qu'est-ce que le coaching ?

Les fonctions du manager d'aujourd'hui :

- Optimiser les capacités de travail de son équipe,
- Etre le recours en cas de difficulté,
- Donner du sens au travail,
- Assumer le rôle d'interface entre service et entreprise,
- Choisir entre les différentes options,
- Faire progresser ses collaborateurs.

Le coaching est défini comme étant l'outil le plus puissant pour aider les gens à se développer. Cela consiste à les aider à apprendre comment travailler de manière plus efficace ou comment acquérir des compétences leur permettant de répondre à leurs aspirations. Un coach pose

les questions qui permettent d'apprendre, partage ses informations, son expérience et ses compétences.

Le coaching permet à une personne de percevoir certains éléments de sa performance qu'elle n'avait pas décelés. L'apport du coach lui permet de comprendre certains aspects de son comportement et d'améliorer les résultats obtenus jusqu'ici. Le coaching a également un impact non négligeable sur l'estime de soi.

### Qu'est-ce que cela implique ?

- de prendre le temps d'observer la personne dont vous êtes le coach,
- de comprendre l'entreprise et les gens qui y travaillent,
- d'écouter et de réfléchir aux besoins de la personne,
- de donner régulièrement un feed-back constructif qui insiste non seulement sur la manière dont les choses sont effectuées mais également sur ce qui est effectué,
- de respecter un cycle. Il ne s'agit pas d'une mission qui s'accomplit en une seule fois,
- de se mettre d'accord sur des tâches réelles et utiles.

### Les neuf règles pour coacher efficacement une équipe

1. Le coach donne aux membres de l'équipe *un objectif commun de progrès* (qui pourra être quantitatif, comme par exemple, utiliser systématiquement une base de données).
2. Il a, vis-à-vis de l'équipe, une *exigence élevée* : c'est le défi qui forge l'équipe.
3. Il est *exemplaire* et travaille dur.
4. Il fait en sorte que les membres de l'équipe dépendent à certains moments les uns des autres pour atteindre *l'objectif commun* (par exemple, en recourant au travail en binômes ou aux entraînements collectifs).
5. Il affecte à chaque membre de l'équipe un *objectif de perfectionnement* en fonction de sa motivation et de sa compétence, tous les objectifs individuels de progrès sont connus de l'équipe (chacun sait sur quoi les autres ont à progresser).
6. Il écoute les vendeurs et leur laisse de *l'autonomie* pour renforcer leur efficacité (il leur fait confiance).
7. Il prépare soigneusement les réunions d'équipes, les entraînements collectifs et les travaux en binômes : il *facilite et coordonne la coopération* au sein de l'équipe.
8. Il *évalue* régulièrement les performances de l'équipe avec l'ensemble des vendeurs pour rechercher les facteurs d'amélioration et distribue l'information «utile».

9. Il permet aux membres de l'équipe de prendre du *plaisir* à travailler ensemble en faisant respecter des « règles du jeu » concernant le travail en équipe (c'est l'action discipliné et l'état d'esprit qui font d'un groupe une équipe) et en leur offrant la possibilité de fêter les succès.

Le coaching définit le manager du XXIème siècle comme étant :

- un formateur
- un pédagogue
- un expert
- un leader
- un motivateur
- un animateur

pour l'entreprise de demain, le manager coaché cherchera à :

- s'adapter à l'environnement
- trouver de nouvelles finalités
- préférer les finalités aux solutions
- reconnaître l'intelligence de l'homme
- acquérir le savoir
- définir une productivité de bon sens
- obtenir la satisfaction du client
- obtenir la satisfaction du personnel
- développer une entreprise citoyenne
- convaincre les actionnaires

C'est aussi apprendre à compter sur soi pour réussir, ensemble, à entraîner les autres :

- écouter autrement
- s'engager avec conviction
- mettre en accord ce qu'on dit et ce qu'on fait
- avoir l'optimisme combatif
- anticiper grâce à une bonne organisation
- oser se remettre en cause
- vivre en réseaux.

### Les nouvelles fonctions du manager :

- optimiser les capacités de travail de son équipe
- être le recours en cas de difficulté
- donner du sens au travail
- assumer le rôle d'interface entre service et entreprise
- choisir entre les différentes options
- faire progresser ses collaborateurs

## 5. Quelles possibilités de progrès et conclusion

Il est dit que les sociétés comme les organisations ne se transforment que lorsque deux conditions sont réunies :

- il faut d'abord qu'elles en éprouvent le besoin
- il faut aussi qu'elles en soient capables, tant il est vrai qu'on ne fait que ce qu'on est capable de faire

Les managers algériens éprouvent le besoin de changer, l'environnement est favorable à l'efficacité et cette recherche de l'efficacité dans les processus de production de biens et des services doit devenir une vraie finalité.

Le nouveau manager algérien contribuera par sa transformation à la transformation des entreprises et par là à la transformation de la société.

Et à titre d'exemple :

Au sein de mon institution, nous souhaitons dans le cadre de son évolution actuelle en banque mettre en place un dispositif de renforcement des compétences managériales des responsables de notre réseau commercial, afin de leur permettre de renforcer la performance de leurs équipes.

Dans ce contexte, nos objectifs stratégiques sont de renforcer et développer nos parts de marché, en gardant les spécificités de notre enseigne et nos produits propres auxquels nos clients sont attachés, en développant aussi de nouveaux produits adaptés aux besoins de nos épargnants.

Grâce à un nouveau système d'information et à la mise en place de nouveaux outils de gestion, nous envisageons la mise en place d'un dispositif pour un parcours de formation opérationnel, visant à renforcer la compétence managériale de nos directeurs commerciaux : utilisation des techniques, outils et comportement fondamentaux d'un management d'équipe performant en les accompagnant dans l'utilisation des outils d'organisation et de suivis des activités mis en place dans l'ensemble du réseau d'agences.

Ils devront être sensibilisés dans leur rôle, dans l'animation, dans l'organisation et la communication avec leur équipe et le développement des compétences de leur collaborateurs.

## Conclusion

Pour entrer de plein pied dans le XXI<sup>ème</sup> siècle, le management doit impérativement épouser, combiner et intégrer dans notre société toutes ces innovations en

évolution, dans des processus dynamiques d'analyse, de décision et d'animation. Il devra certes revêtir des formes et caractéristiques particulières.

Nos problèmes actuels ne seront pas résolus sans des organisations performantes et nos organisations ne sauraient être performantes sans un management efficace.

Aujourd'hui, la prise de conscience est certaine. Jamais, la gestion de nos entreprises n'a été au centre des préoccupations des pouvoirs publics et des différents patronat public et privé, cabinets conseils, institutions de formation..., qu'au cours de la dernière décennie et particulièrement depuis la libéralisation de l'économie nationale.

Jamais aussi dans le monde, le management n'a été aussi développé et affiné dans ses concepts, méthodes et techniques que durant les trois dernières années.

Durant les deux dernières décennies, des chercheurs des pays du nord et du sud et autres se sont penchés avec beaucoup de professionnalisme sur la question du transfert des techniques et des pratiques du management moderne aux pays en voie de développement.

La question fondamentale est de savoir comment à travers l'instauration du concept de coaching, une entreprise peut se doter d'une stratégie management en puisant dans ses potentialités et en s'inspirant des schémas qui ont fait leur preuves dans le contexte des entreprises performantes des pays développés ?

## Bibliographie

- Peretti, J.-M., (1997). « Ressources Humaines », Paris, Edition Vuibert.
- Peretti J.-M., (1996). « Tous D.R.H. », les éditions d'organisation, Paris.
- Janat Z., (Mai 1996). « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? » réflexions méthodologiques sur l'objet de la G.R.H.
- Lamiri A., (1993). « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcomm éditions.
- Mohamed L., (1999). « Les entraves endogènes et exogènes de management compétitif des entreprises algériennes » Communication en colloque sur le management et la formation en gestion, Alger, 27, 28, 29 Juin 1999
- Tavernier&Partners E. (1998). « Coaching de performance en action », mcc international learning by doing, bruxelles, Août 1998.



---

# Mise en place d'un référentiel métier dans le Groupe SICF

Martine de la CODRE

## Le contexte

Le Groupe SICF est un bailleur social dont la particularité est d'être composé d'un siège et de cinq filiales. Cette organisation d'entreprise n'est en effet pas sans conséquence sur notre politique des ressources humaines.

Pilotée par la Direction des Ressources Humaines (DRH) du groupe, la fonction en tant que telle est partagée avec chaque filiale qui conserve une part importante d'autonomie en matière de formation ou de recrutement.

Cette manière de faire pourrait être enrichissante si, à l'exemple d'une organisation systémique, chaque filiale (système) évoluait et s'adaptait en étroite relation avec l'environnement et le «réseau» dans lequel il se trouve.

Le Groupe SICF n'est pas encore dans cette dynamique et notre manière de gérer les hommes de l'entreprise rencontre aujourd'hui des limites structurelles et conjoncturelles.

Comment gérer une mobilité interne ? Comment recruter et former de façon cohérente les salariés du groupe ? Etc. Autant de questions que l'ensemble des acteurs RH du Groupe SICF se posent. Questions d'autant plus d'actualité que la nouvelle Convention Collective Nationale (CCN) a été signée en avril dernier et qu'elle interroge les salariés du secteur tant sur leur travail que sur leur mode d'évaluation ou encore sur leur rémunération.

Le Groupe sent le besoin de travailler sur l'ensemble de ces questions et la DRH groupe encourage l'entreprise à harmoniser sa gestion des hommes. Il faut pour cela développer à la fois des *outils communs* et un *mode relationnel* entre le siège et les filiales, ou entre les filiales elles-mêmes, basé sur l'interdépendance et l'échange.

## Les objectifs du référentiel métier du Groupe SICF

Le premier outil que nous souhaitons développer, largement mis en place dans bon nombre d'entreprises, est la construction d'un référentiel métier. Notre objectif ici est bien d'offrir une base commune au groupe SICF en matière de gestion des ressources humaines. Le référentiel métier doit servir les acteurs RH à plusieurs moments de la vie du salarié dans l'entreprise :

- lors du **recrutement**, c'est le moyen pour le Groupe SICF de se doter de salariés aux compétences équivalentes pour l'exercice d'un même métier et de donner aux acteurs du recrutement, et ce à tous les niveaux depuis la DRH Groupe jusqu'aux responsables d'équipe, des critères communs de jugement des candidats,
- pour la **formation**, c'est le moyen de faire une offre de formation axée sur le métier et de déterminer, parmi cette offre, un parcours individualisé de formation ; plus globalement, c'est le moyen pour le Groupe SICF de professionnaliser ses salariés en poste actuellement,
- pour la **gestion de carrières** des salariés en travaillant sur les passerelles possibles entre les métiers et les moyens d'accompagnement de ces évolutions,
- pour la **mobilité**, résultante de l'ensemble des composantes de recrutement, formation, ... le recruteur interne a des éléments objectifs de jugement des candidats internes, une connaissance des formations suivies...

Le référentiel métier à créer comportera donc pour le groupe SICF trois volets complémentaires que sont le référentiel des activités, le référentiel de compétences et le référentiel de formation.

Il concernera dans un premier temps trois métiers : les employés d'immeuble, les gardiens d'immeuble et les cadres de proximité. Le choix s'est porté sur ces métiers pour des raisons évidentes liées aux changements de notre environnement. La nouvelle CCN s'étant fortement attachée aux métiers «personnel d'immeuble», les changements à venir seront nombreux pour cette catégorie de salariés. Il s'agit donc ici d'accompagner au mieux ces évolutions.

En parallèle, nous ne pouvons travailler sur ces professionnels sans considérer leur place dans la hiérarchie de l'entreprise. Si leur métier bouge, celui de leurs responsables bouge inévitablement. Le Groupe SICF doit travailler en complément sur cet autre métier.

## La méthodologie de construction

Pour construire le référentiel métier, la DRH Groupe utilise des méthodologies différentes selon les métiers visés.

### Le personnel d'immeuble

Nous repérons deux métiers entrant dans la catégorie de «personnel d'immeuble» : les employés d'immeubles et les gardiens. Chaque métier se subdivise en plusieurs emplois qu'il conviendra de distinguer dans l'outil final (employé qualifié / employé non qualifié par exemple). L'approche du métier comme la méthodologie seront en revanche les mêmes.

Profitant des réflexions menées par le Groupe SICF depuis plusieurs années sur le personnel d'immeuble, des réflexions menées également au niveau de la fédération professionnelle et des éléments contenus dans la nouvelle CCN (liste détaillée des tâches et des activités), la DRH Groupe possède aujourd'hui suffisamment d'éléments pour construire le référentiel d'activités des deux métiers visés. De plus, nous profiterons de la mise en place de la nouvelle classification pour compléter notre perception et analyse de l'existant. Chaque contrat de travail devant en effet être réexaminé pour chaque salarié d'ici octobre prochain, nous voyons ici une excellente mine d'informations qui viendra compléter le référentiel d'activités.

Le référentiel d'activités, une fois écrit, sera validé par :

- les dirigeants du Groupe,
- les acteurs RH du Groupe,
- les salariés en poste actuellement,
- leurs responsables hiérarchiques.

Ce n'est qu'à partir de cette validation que la DRH Groupe pourra traduire les activités en autant de compétences requises et organiser les moyens de se doter des compétences manquantes par :

- la définition de stages de formations,
- la mise en place de «situations de travail formatives»,
- la détermination de critères d'évaluation sur le terrain des acquis,
- le relais nécessaire établi avec les responsables hiérarchiques.

## Les cadres de proximité

A l'inverse, la DRH Groupe n'a qu'une vision partielle du métier de cadre de proximité.

On peut définir ce métier comme étant le premier niveau hiérarchique du personnel d'immeuble en place. Cela recouvre des emplois aux intitulés variés selon les filiales : chef de secteur, chef d'agence, directeur d'agence, inspecteur, inspecteur territorial...

Nous avons proposé à l'équipe dirigeante du Groupe SICF d'organiser une enquête métier menée par des professionnels du terrain accompagnés sur un plan méthodologique par un cabinet de conseil. Faire appel à des compétences internes pour cette enquête est pour nous un moyen d'éviter des écarts entre le discours et la réalité, entre une description idéale du métier et la réalité. Notre enquête porte sur plus de 30% de l'ensemble des responsables de proximité du Groupe SICF.

Le référentiel d'activités sera, à l'identique du précédent, traduit en référentiel de compétences et référentiel de formation.

Ce qui est primordial dans ces démarches, c'est bien de travailler avec l'ensemble des acteurs (équipe dirigeante, DRH Groupe, cellules RH des filiales et cadres encadrants) pour réfléchir au travail réalisé par les équipes en place, pour déterminer les compétences requises pour l'exercice d'un métier et pour organiser les moyens de les acquérir. Travailler ensemble, c'est, dans ce contexte, partager la fonction et faire déjà vivre l'outil qu'est le référentiel métier.

## Le «produit fini»

Comme nous l'avons vu, le référentiel métier portera dans l'immédiat sur trois métiers. Chacun de ces métiers comprend un ou plusieurs emplois qu'il convient de distinguer dans notre réalisation. Le référentiel final prendra la forme suivante :

	Référentiel activités			Référentiel de compétences	Référentiel formation
	Emploi 1	Emploi 2	...		
Activité 1	oui/non	oui/non	oui/non	Repérage des compétences requises pour réaliser chacune des activités	Définition des moyens de se former pour une activité requise, mise en évidence des passerelles entre les métiers
Activité 2	oui/non	oui/non	oui/non		

## Faire du référentiel emploi un véritable outil de gestion des hommes

Les objectifs du référentiel emploi sont ambitieux puisqu'ils couvrent des champs variés (recrutement, mobilité, gestion de carrière notamment). Cependant, le référentiel dont le Groupe SICF souhaite se doter est bien perçu comme un outil et non pas une fin en soi. C'est ici tout l'enjeu de notre démarche.

Prenons l'exemple du recrutement. Nous disions plus avant que le référentiel emploi devra permettre une comparaison objective des candidats sur la base de critères communs. Encore faut-il juger justement une compétence et mesurer des écarts pertinents ? Encore faut-il «objectiver» les analyses de candidats ? Etc. Nous voyons bien ici que la mise en place d'un tel outil dans l'entreprise ne suffit pas.

La DRH Groupe devra donc expliquer l'outil, son utilisation et venir en relais dans chaque situation perçue comme délicate ou compliquée. Cela passe par l'appropriation de l'outil mais aussi par un comportement au quotidien de prestataire interne pour l'ensemble des acteurs RH de l'entreprise.

## Conclusions

Le travail dans lequel s'engage le Groupe SICF doit être rapidement complété par l'élaboration du référentiel emploi de chaque métier existant aujourd'hui dans l'entreprise. Nous nous appuyons pour cela sur la cartographie des métiers établie il y a un an par la DRH Groupe avec les cellules RH des filiales.

Il faudra à terme compléter notre outil par deux éléments :

- la construction de référentiels sur les métiers dont l'entreprise aura besoin à moyen terme (gestion prévisionnelle des emplois),
- un travail sur la détection de potentiels des salariés de l'entreprise (gestion des compétences).

Par ailleurs, il est nécessaire de garder en mémoire que cet outil :

- n'est pas suffisant en soi et il faut accompagner sa mise en place auprès des équipes qui auront à l'utiliser,
- les méthodologies que nous utilisons sont un premier pas vers cet «accompagnement» puisque nous construisons ensemble le référentiel,
- cette démarche permettra en outre au Groupe SICF de mieux partager sa fonction RH entre tous les acteurs qui participent à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise,
- c'est aussi une méthode qui procède d'une nouvelle approche des rôles de chacun des acteurs de l'entreprise.

---

# Les impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise

**Ghislaine CRESSENT**

*Cet article est la synthèse  
d'un travail doctoral de recherche  
mené tout au long des années 1996-1999  
sous la direction de Gérard Donnadieu.  
Il a donné lieu à une thèse «Impacts du télétravail sur la  
régulation sociale de l'entreprise» soutenue le 19  
novembre 1999  
à l'Institut d'Administration des Entreprises  
de Paris (Université Panthéon-Sorbonne).*

Le problème de la régulation sociale dans l'entreprise se pose immanquablement à tout responsable d'entreprise qui veut exercer une action de contrôle efficace sur le corps social. Aussi nous nous sommes intéressés au problème du renouvellement et de la reproduction du lien social dans l'entreprise utilisant le télétravail (ou travail à distance), car nous l'avons considéré comme particulièrement illustratif. En effet, toute entreprise pratiquant cette forme d'organisation du travail semble potentiellement concernée par l'impact de celle-ci sur son réseau d'interactions sociales permanentes formelles et informelles qui contribuent à sa bonne marche.

Le télétravail accélère en effet l'externalisation des tâches et des fonctions; aussi contribue-t-il à cette mise en périphérie de certaines catégories de salariés. Beaucoup de fonctions remplies par un personnel salarié peu qualifié risquent ainsi d'évoluer vers les «téléservices» (secrétariat, comptabilité, saisie des données...). La précarité de l'emploi pourrait même s'accroître avec l'évolution du contrat de travail vers le contrat commercial.

Souhaitant rester dans le champ exclusif de l'entreprise, nous avons donc laissé de côté ces formes «commerciales» de télétravail pour ne considérer que les organisations qui pratiquent le télétravail dans le cadre d'une forme salariale stable avec contrat de travail.

Nous avons donc cherché à comprendre l'effet que peut avoir une pratique comme le télétravail sur la régulation sociale dans l'entreprise, c'est-à-dire sur l'ensemble des moyens que se donne l'entreprise pour assurer sa cohésion sociale et faire partager à ses membres ses objectifs.

Le modèle de la régulation sociale, que nous définirons plus précisément ultérieurement, est à l'heure actuelle bousculé, chahuté par les mutations économiques et sociales (externes à l'entreprise), mais aussi par les pratiques internes d'entreprise. Pour ces raisons, le télétravail peut exercer une influence significative sur le modèle de la régulation sociale. De manière plus précise, nous pouvons nous demander si cette influence peut prendre la forme d'une véritable évolution, voire d'une rupture ou, au contraire, s'il ne s'agit que d'une modification à incidence réduite.

Pour mener à bien cette analyse, nous avons suivi la démarche suivante :

- d'abord quelques données générales sur la nature, les formes, le développement du télétravail et ses motifs.
- une approche du concept de la régulation sociale et les différentes modalités qu'elle peut revêtir, ainsi que la manière dont elles peuvent se combiner.
- l'existence d'intermédiaires, les canaux de la régulation sociale pour intervenir sur le corps social.

- la grille d'analyse utilisée sur les situations d'entreprise rencontrées.
- une recherche typologique des configurations d'emploi où peut se développer le télétravail
- l'observation pour chacune des configurations des effets du télétravail sur la régulation sociale avec l'établissement d'un outil opérationnel élargi.
- enfin, une mise en perspective pour tirer de ces observations quelques conclusions générales.

## 1. Données générales sur le télétravail

Nous allons d'abord donner une définition opérationnelle du télétravail. Nous en proposons une qui rend compte du télétravail salarié en tant que prototype de mutation du lien social et qui nous permet de définir les différentes situations en entreprise afin de mettre en évidence les caractéristiques de chacun des types de télétravailleurs rencontrés. Ceci va permettre de faire apparaître des caractéristiques de la régulation sociale compatibles avec le développement du télétravail.

Le télétravail concerne aussi bien les employés à plein temps qu'à temps partiel, les travailleurs très qualifiés ou non. Dans un article de 1990, V. Di Martino et L. Wirthl recensaient plus d'une quarantaine de définitions possibles. Néanmoins, de toutes ces définitions, ils extrayaient trois concepts fondamentaux : organisation, implantation et technologies.

Concept a priori simple dans son acception de travail à distance, le télétravail se présente néanmoins sous bien des facettes. Par suite de la généralisation de l'informatique et des possibilités des réseaux de communication, il peut concerner une fraction croissante de la population active. Et il ne préjuge guère du type d'activité, de l'emploi occupé, du statut du travailleur et du lieu de travail.

Nous avons ainsi choisi de définir le télétravail salarié par rapport à trois ruptures qui nous semblent fondamentales pour la compréhension et les modalités de fonctionnement :

- **un lieu de travail**; il est indépendant de la localisation du bureau de rattachement (employeur ou siège social de l'entreprise). Le télétravailleur communique alors avec son entreprise depuis un local quelconque (domicile, centre de travail satellite, télécentre, établissements des clients...).
- **des moyens spécifiques de communication**; les modes de communication peuvent être traditionnels,

mais en pratique, le télétravail concerne surtout les activités impliquant des échanges d'informations quotidiens avec le bureau de rattachement et l'utilisation de matériels informatiques et de télécommunication.

- **un contrôle spécifique**; en effet, nous retiendrons essentiellement de ce concept l'obligation pour celui qui le réalise d'assurer une activité, le plus souvent tertiaire, à distance, en fonction d'objectifs à atteindre, sans contact personnel, avec un mode de communication quel qu'il soit, toujours instrumentalisé avec son donneur d'ordre et les différents acteurs de l'entreprise impliqués dans le traitement de la tâche à réaliser.

Le télétravail concerne les activités des entreprises de tout secteur; en effet, « toute opération consistant à manier, traiter, produire et/ou transmettre de l'information peut, dans l'absolu, être réalisée à distance par les moyens de communication électronique »<sup>2</sup>. Nous pouvons ainsi remarquer qu'un large ensemble de populations dans toutes les formes d'activités sont susceptibles d'être touchées par le télétravail.

Un rapide inventaire montre que le télétravail salarié concerne essentiellement les activités tertiaires de toutes sortes d'entreprises, quel qu'en soit le secteur économique. Il peut trouver sa place aussi bien dans les activités commerciales que les activités de bureau (saisie des données, dactylographie, secrétariat, traduction, opérations comptables, PAO, numérisation des données, accueil téléphonique...). Des activités de programmation et de développement informatique, de maintenance de systèmes informatiques sont concernées. Tout métier conduisant à la production d'information comme le conseil, l'expertise, la recherche est à même d'utiliser le télétravail. Enfin, des activités de création (comme les métiers de la presse, les concepteurs de logiciels ou les stylistes) ou des activités de formation et d'éducation sont également concernées par le télétravail.

Ces métiers de production, traitement, distribution et exploitation de l'information concernent une population très disparate :

- emplois de bureau à faible responsabilité occupés essentiellement par du personnel à qualification faible ou moyenne. En terme de métier, ce sont surtout des employés de bureau (des femmes principalement). Ils sont principalement sédentaires (que ce soit à domicile ou dans un télécentre). Les secteurs représentés sont ceux de l'administration, des compagnies d'assurances et des banques, des sociétés de vente par correspondance, des sociétés spécialisées dans le traitement de texte ou la saisie des données et des sociétés offrant des services de traduction.

- télétravailleurs nomades comme les représentants de commerce, les VRP ou les managers internationaux, soumis à des déplacements incessants. Il s'agit alors principalement de cadres ou de techniciens dont le télétravail accroît la disponibilité auprès des clients.
- personnels à haut niveau de qualification. On pense bien-sûr à la recherche (universitaire ou d'entreprise), mais aussi à des cadres à temps partagés, à des consultants et informaticiens travaillant directement avec les outils de communication.

Les raisons qui poussent aujourd'hui à développer le télétravail sont très diverses :

#### ■ raisons pour l'entreprise :

Il faut remarquer d'abord que les motivations premières de l'entreprise se posent en termes de baisse des coûts. En effet, une diminution systématique des charges est recherchée tout d'abord par une réduction des coûts de fonctionnement. Le télétravail facilite ce phénomène et contribue à une délocalisation plus aisée des emplois. Aussi le travail à distance apparaît comme un outil servant la stratégie d'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le rapport du Conseil Economique et Social présenté par C.Rey<sup>3</sup> début 1999 insiste encore sur ces «objectifs de réduction des frais d'infrastructures par la limitation de l'espace consacré aux bureaux et de réorganisation de l'entreprise en décentralisant certaines de ses fonctions à proximité du client ou du fournisseur». Il ajoute que «ces programmes de télétravail concernent surtout de grandes entreprises et à l'intérieur de celles-ci, un nombre assez faible de salariés». Le choix d'une ou plusieurs localisations est un facteur déterminant de la stratégie d'une organisation.

Parallèlement, les entreprises, pour rester compétitives, cherchent à satisfaire les exigences des clients au mieux en faisant preuve d'une plus grande réactivité pour améliorer la pénétration commerciale. Aussi l'entreprise souhaite, par le biais du télétravail, une meilleure concentration de ses salariés et une interaction avec l'extérieur centrée sur l'essentiel. Il faudra donc s'interroger sur la possible intégration ou non d'éléments humains dispersés dans des organisations plus ou moins complexes qui nécessitent coordination accrue et coopération de la part des salariés<sup>4</sup>. L'information circule facilement grâce aux outils informatiques et électroniques mais on peut se demander si ce n'est pas au détriment d'une communication directe en face à face.

Il apparaît donc à première vue que le télétravail peut constituer une solution aux problèmes inhérents à l'entreprise en ce qui concerne la gestion du personnel (recherche de qualification, recrutement, rotation du

personnel...), la gestion de l'espace (relocalisation...) et l'amélioration de la productivité du travail.

Néanmoins, pour le management, cette forme d'organisation est loin d'être neutre et ce dernier invoque la perte du contact et des communications en face à face accompagnée du manque de contrôle, de la perte de motivation et de discipline du personnel.

#### ■ raisons pour le salarié :

La perspective est différente pour les salariés télétravailleurs qui apprécient de maîtriser leur rythme de travail; cette maîtrise du temps est un argument fondamental; elle s'accompagne de l'acquisition d'une certaine autonomie pour beaucoup d'entre eux.

L'amélioration de la qualité de vie permet de mieux maîtriser le rythme de travail et ses contraintes. La réduction de la fatigue des transports et la possibilité d'assurer une présence à domicile sont également des critères importants pour les télétravailleurs.

#### ■ raisons pour la société :

Trois éléments sont couramment évoqués. Tout d'abord, un meilleur aménagement du territoire permet la décentralisation de certaines activités vers les zones rurales. Ensuite, le désengagement des transports réduit les phénomènes de pointes et les embouteillages. Enfin, Le télétravail permettrait l'amélioration de l'insertion des personnes handicapées en développant les emplois à domicile.

Enfin, nous voudrions mentionner que le télétravail se manifeste en France essentiellement sous la forme pendulaire, c'est-à-dire que le télétravailleur est conduit à se déplacer vers son entreprise ou vers un centre délocalisé de celle-ci pour y rencontrer encadrement et collègues souvent une fois par semaine, parfois moins. Il n'est donc pas entièrement coupé de la «relation physique» à l'organisation.

## 2. Le concept de la régulation sociale

### 1. Données générales

La flexibilité organisationnelle recherchée par l'implantation du télétravail est synonyme de complexité, d'instabilité et d'incertitude pour les agents impliqués dans ce processus. On peut, dans ces conditions, se demander comment l'entreprise peut assurer la cohésion

indispensable à sa survie et à son développement. En effet, le télétravail semble un bon exemple d'une modalité d'organisation qui amène les salariés, acteurs et parties prenantes, à poursuivre des intérêts centrifuges, mais néanmoins en interaction avec la recherche d'atteinte d'objectifs par l'entreprise. Ces enjeux organisationnels peuvent remettre en cause les pratiques et savoir-faire des dirigeants dans leurs modalités à savoir «réguler» les conséquences de ces modifications sur les acteurs de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous analysons plus précisément ce que nous entendons par régulation sociale. Il y a en fait plusieurs façons de la concevoir. Nous avons retenu une approche qui s'appuie sur les travaux de la sociologie des organisations développée par M. Crozier et E. Friedberg et sur l'approche culturaliste de P. d'Iribarne et R. Sainsaulieu. Elle reprend également les travaux de J.D. Reynaud directement ciblés sur le concept de régulation.

Il se définit en fait comme la réponse à la question suivante : «comment les dirigeants d'une organisation peuvent-ils exercer une action d'influence efficace sur le corps social de cette organisation, tout en sachant que les membres de ce corps social obéissent à des logiques internes qui leur sont propres et subissent aussi des influences de leur environnement ?».

Ainsi la régulation sociale est une réponse adaptative aux évolutions des environnements interne et externe. C'est un ensemble complexe de mécanismes d'ajustement d'un acteur collectif, afin de maintenir son équilibre interne et donner un sens à l'action commune. A l'intérieur du système social interne de l'entreprise, elle se réfère à la structuration des jeux des acteurs que sont les personnels de l'entreprise. Cette approche est placée sous le signe de la stabilité de l'organisation. Mais les groupes se transforment, évoluent; ils doivent être capables de piloter leur évolution, de modifier leurs comportements. La régulation sociale devient alors un élément dynamique, qui permet au groupe de prendre en charge sa propre transformation, de «piloter son évolution»<sup>5</sup>. Le concept va alors s'inscrire dans une dynamique de changement.

Il faut également distinguer à côté des régulations formelles issues de l'organisation de l'entreprise les régulations informelles introduites par les groupes et les individus. J.D.Reynaud a théorisé l'existence de cette double régulation. En effet, «ceux à qui ces règles (formelles) doivent s'appliquer, bien qu'ils n'en soient pas les auteurs, peuvent les suivre plus ou moins de bon coeur. Mais il se peut aussi qu'ils s'efforcent, ne serait-ce que pour se protéger, d'élaborer leurs propres règles. Plus on fera appel à leur compétence, à leur responsabilité, à leur initiative, plus cette réaction sera probable. Deux

sources de régulation coexistent donc dans ce cas»<sup>6</sup>. Il y a donc dans les règles effectives la rencontre de ces deux sources de régulation, la régulation de contrôle (ou régulation des responsables) et la régulation autonome (ou régulation spontanée des exécutants eux-mêmes). Leur articulation donne lieu à des ajustements. Aussi l'introduction du télétravail va permettre une observation intéressante concernant la confrontation de ces deux modes de régulation, et plus particulièrement l'évolution de la régulation de contrôle.

## **2. Les modalités de la régulation sociale**

Traditionnellement deux thèses, voire trois, s'opposent pour rendre compte des objectifs et des modes d'action de la régulation sociale. Nous avons tout d'abord l'approche dite «classique» qui met en avant l'importance de l'organisation de l'entreprise et de la hiérarchie au travers, en particulier, des système de fonctions et système de règles et procédures. L'organisation véhicule des décisions qui auront un impact sur l'ensemble des membres du corps social de l'entreprise.

Une démarche plus analytique qui met l'accent sur les composants du système social propose un modèle de l'acteur autour de la relation de pouvoir. En effet, la thèse interactionniste montre que les acteurs, en fonction de leurs intérêts en cause, «jouent» avec et sur les règles en essayant de les détourner à leur avantage. Les acteurs essaient de manipuler par voie de négociation et de marchandage un certain nombre d'enjeux forts pour eux comme la rémunération, la promotion, la considération...

Le troisième modèle explicatif est issu du concept de culture, concept large aux définitions parfois disparates, qui permet néanmoins de multiples applications à l'entreprise. En particulier, R. Boudon et F. Bourricaud<sup>7</sup> introduisent la notion de sous-culture pour caractériser les systèmes de valeurs propres à des sous-groupes, dont l'entreprise peut être un exemple. Alors, le contenu de la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées par l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise<sup>8</sup>. En fait, le corpus culturel est fait de représentations, de normes, de croyances, de valeurs et il influence les acteurs. Il les contraint et limite leurs comportements, mais il est aussi influencé par eux.

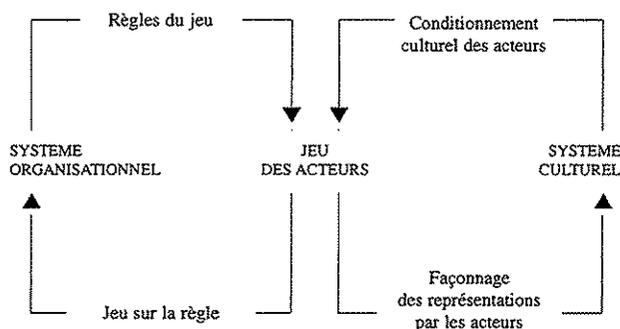
En fait, les trois thèses présentées ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Ces trois modalités d'action de la régulation sociale se conjuguent. Il est essentiel de retrouver la logique du fonctionnement réel et de dépasser les antagonismes des différentes approches théoriques. L'optimisation des intérêts de chacun des acteurs sociaux se fait sous la contrainte du respect d'un

minimum de valeurs morales . L'entreprise, comme la société, se dote de principes qui fixent les droits et devoirs minimum que chacun doit respecter. «Le fonctionnement réel devient alors un mixte de valeurs et d'intérêts»<sup>9</sup>.

Le modèle systémique, avec l'existence de la boucle de rétroaction, met bien en lumière l'imbrication permanente et la complémentarité des différentes approches théoriques. Cela permet de rendre ainsi compte de façon pragmatique de la logique recherchée du fonctionnement réel.

Le schéma présenté ci-dessous fait apparaître deux boucles et leur imbrication :

**Figure 1 - L'imbrication des boucles interactionniste et culturaliste**



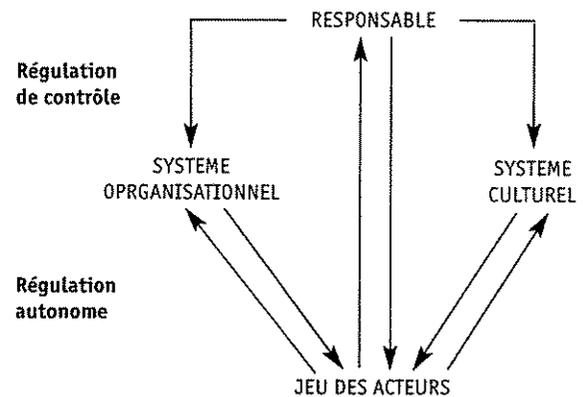
L'organisation est matérialisée par l'ensemble des règles et procédures et par les fonctions.

La boucle de Crozier exprime que le jeu des acteurs (ou encore la régulation autonome) n'est jamais totalement libre, ni totalement contraint. Les acteurs sont soumis aux impératifs de l'organisation, mais en même temps, ils conservent assez de liberté pour interpréter et essayer de détourner les règles à leur profit.

La boucle d'Iribarne traduit le conditionnement culturel qui pèse sur les acteurs. Les règles deviennent ainsi modèles de comportement et assurent la structuration de l'entreprise. Mais la culture n'est pas non plus immuable. En effet, elle se construit et se modifie au fil des nombreux compromis et contrats que passent en permanence les acteurs pour asseoir leur vie en société. Ils façonnent la culture qui ne peut se réduire à une simple expression de la volonté managériale. Nous voyons d'ailleurs que cette modélisation systémique du jeu social réintroduit la distinction introduite par J.D. Reynaud entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Au niveau de la régulation de contrôle, le dirigeant va devoir jouer sur les effets de ces deux boucles et savoir combiner les trois modalités de manière intelligente.

Pour assurer le contrôle social dans l'entreprise, les dirigeants vont devoir infléchir les deux systèmes, organisationnel et culturel, et le jeu des acteurs afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il est d'ailleurs possible de donner une représentation simplifiée du système social de l'entreprise.

**Figure 2 - Le système social de l'entreprise.**



### 3. Les canaux de la régulation sociale

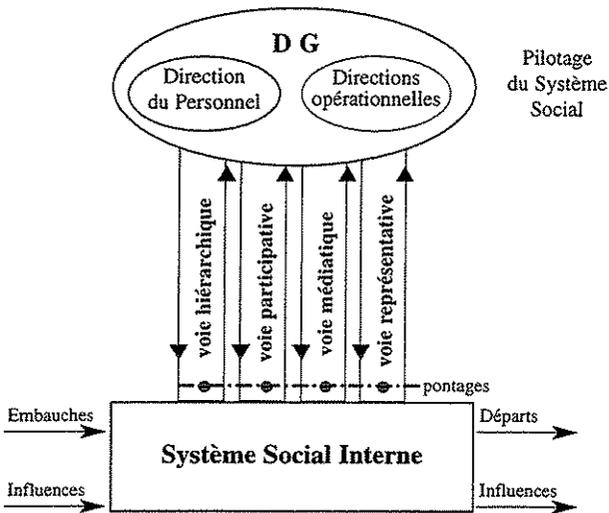
Par ailleurs, en matière de régulation sociale, les acteurs ne jouent jamais isolément, mais toujours selon une chaîne de relations interactives appelée canal. Ces canaux sont les médiateurs dans l'organisation. Un canal est un dispositif structuré, concret mettant en oeuvre les moyens et les acteurs spécifiques selon les processus.

Quatre canaux principaux peuvent être identifiés :

- le canal encadrement ou la ligne hiérarchique (passage obligé des directives, des procédures et des changements organisationnels).
- le canal des relations sociales ou représentatif (ensemble des instances représentatives du personnel, acteurs légaux et institutionnels et Fonction Personnel).
- le canal médiatique; c'est le canal de la communication interne institutionnalisée et professionnalisée. Il utilise des vecteurs spécifiques comme, par exemple, le journal d'entreprise ou la messagerie électronique.
- le canal participatif; il est lié à la création de structures organisationnelles particulières transversales pour impliquer les salariés dans des processus de transformation. Il fonctionne à partir d'un réseau d'interactions multiples.

Ces canaux doivent être des dispositifs maîtrisés à la disposition du dirigeant. Nous donnons ci-après le schéma des canaux de la régulation sociale.

Figure 3 - Schéma des canaux de la régulation sociale.



D'après Gérard Donnadiou, *Manager avec le social*, Editions Liaisons, 1997, page 340.

Ces quatre canaux ne sont pas indépendants; entre eux, les frontières ne sont pas étanches : il existe des pontages.

#### 4. Le clavier du dirigeant

Nous avons enfin besoin d'un outil facilement utilisable qui met en lumière les relations existantes entre les modalités d'action de la régulation sociale de contrôle (l'organisation, le jeu des acteurs et la culture) et les quatre canaux possibles de régulation (hiérarchique, représentatif, médiatique et participatif). Cette combinatoire est mise en évidence dans le clavier du dirigeant, grille d'analyse qui met en relation les ressorts de la régulation de contrôle. Ce clavier montre que les marges de manoeuvre d'un responsable sont plus nombreuses qu'il ne le croit souvent (douze interactions possibles).

Cette grille de questionnement prend la forme suivante donnée page ci-après.

Figure 4 - Le clavier du dirigeant

Action sur \ Canal	Hiérarchique	Représentatif	Médiatique	Participatif
Organisation				
Culture				
Jeu des acteurs				

### 3. Les situations télétravaillables : recherche d'une typologie

Tous les emplois existant dans une entreprise ne sont pas télétravaillables; de plus, la diversité même interdit d'imaginer qu'ils aient des effets identiques sur la régulation sociale. Avant d'appliquer à des situations réelles de télétravail la grille de questionnement présentée précédemment, il convient de construire une typologie qui rend compte le moins mal possible de la diversité des situations. Cette typologie doit permettre de faire ressortir les emplois télétravaillables.

Afin de réaliser celle-ci, nous avons retenu quatre critères qui nous sont apparus pertinents et qui ont été validés a posteriori.

Les deux premiers critères concernent l'entreprise. Un premier critère va s'avérer déterminant pour classer les situations télétravaillables : le choix ou non fait en faveur d'une intégration des salariés à la vie de l'entreprise. Ce choix, parfois difficile à définir, indique si l'entreprise favorise l'intégration des acteurs dans l'entreprise ou, au contraire, l'indépendance de ces mêmes acteurs. On retrouve là la distinction entre entreprise- communauté et entreprise-lieu. Naturellement, ce choix n'est pas toujours d'une clarté totale; il peut résulter d'une volonté politique affichée par l'entreprise, mais aussi être partiellement inconscient car résultant d'une longue histoire qui continue à peser sur les croyances et les comportements.. Quoi qu'il soit, ce choix suivant qu'il penche plutôt vers l'intégration à l'entreprise ou vers l'indépendance des acteurs (modèle du marché où le travail s'échange comme une marchandise) s'avère fortement structurant pour la suite de l'analyse.

Le second critère concerne la contrainte organisationnelle. C'est la manière dont l'organisation contrôle plus ou moins fortement le travail par le moyen de normes, de standards, de règles impersonnelles...A une extrémité (contrainte organisationnelle forte), on trouve l'entreprise régie par les principes de l'OST dans laquelle le travail est rigoureusement prescrit et contrôlé. A l'autre extrémité (contrainte organisationnelle faible), l'ajustement mutuel et la négociation prédominent, le contrôle est souple.

Les deux critères suivants sont relatifs à la nature du travail. Le troisième critère, le plus important des deux sans doute, concerne le caractère solitaire ou au contraire collectif de l'activité. S'agit-il d'un emploi qui exige d'entrer en relation fréquente avec d'autres salariés dans l'entreprise ou ailleurs (ainsi de la participation à un projet) ? Ou bien le salarié mène-t-il sa tâche de manière solitaire sous le contrôle exclusif de son responsable hiérarchique ?

Le quatrième critère susceptible d'intervenir dans l'analyse concerne la qualification exigée par le travail. Doit-on y faire montre de compétences élevées (spécialistes ou experts) ou au contraire s'agit-il d'emplois de faible qualification (salariés interchangeables) ?

Le croisement de ces quatre critères conduit à identifier 16 configurations «pures» (ou idéal-typiques au sens de Max Weber) de travail. Naturellement, les configurations réelles sont en nombre illimité et se situent quelque part entre ces configurations «pures». Mais il n'est pas vain de vouloir ranger nos observations dans cette grille d'analyse comme la suite le montrera.

La considération du tableau de ces 16 configurations conduit très vite à exclure certaines d'entre elles comme non-télétravaillables :

- soit parce que l'existence de relations fréquentes et intenses entre travailleurs exige de maintenir l'unité de lieu. Ces configurations ont été signalées par la lettre S (in-situ).

- soit parce que la très grande indépendance dans le travail conjuguée avec l'absence de volonté d'intégration de l'entreprise vouent ces emplois à une externalisation quasi-certaine. Ces configurations ont été désignées par la lettre E (externalisation).

Ne subsistent alors comme configurations télétravaillables que les cases marquées T qui sont au nombre de 8. Ces configurations peuvent elles-mêmes être regroupées en 5 types au vu de leurs résultats quant à la régulation sociale :

- Type C1 : regroupant les configurations 1 et 2.
- Type C2 : regroupant les configurations 3 et 4.
- Type C3 : regroupant les configurations 5 et 6.
- Type C4 : identifié à la configuration 9.
- Type C5 : identifié à la configuration 15.

Relativement aux types C1, C2, C3, le regroupement se justifie par le caractère non discriminant de la qualification lorsqu'il s'agit d'emplois isolés. La nature de la régulation sociale est alors commandée bien davantage par la politique d'intégration de l'entreprise et par le poids de la contrainte organisationnelle.

Les types C4 et C5 se justifient par les caractéristiques du travail; la qualification des salariés est forte et ils travaillent en relation dans un réseau. C'est la politique d'intégration qui justifie la distinction.

La typologie est donnée ci-après.

Figure 5 - Matrice de la typologie

				Politique d'intégration du personnel			
				Entreprise communauté		Entreprise lieu	
				Contrainte organisationnelle		Contrainte organisationnelle	
				Faible	Forte	Forte	Faible
Caractère	Isolé	Qualific	Faible	1 T C1	3 T C2	5 T C3	7 E
			Forte	2 T	4 T	6 T	8 E
En rela	Qualific	Forte	9 T C4	11 S	13 S	15 T C5	
		Faible	10 S	12 S	14 S	16 S	

## 4. Synthèse des observations

### 1. Données générales

Dix entreprises ont été étudiées, chacune pouvant présenter plusieurs situations de télétravail. Au total, 20 configurations ont été analysées, classées chacune dans un des 5 types et ont donné lieu à une mini-monographie avec construction du clavier du dirigeant correspondant.

- Entreprise et Carrières : 1 emploi de rédacteur-pigiste (type C3).
- AFNOR : 3 emplois; ingénieur en normalisation (type C1), ingénieur-qualité (type C4), employés administratifs (type C2).
- Rectorat de Bordeaux : 2 emplois; chargé d'études (type C1), gestionnaire de dossiers (type C2).
- CNP Assurances : 2 emplois, gestionnaire de contentieux (type C1), chargé de projet (type C4).
- BP France : 1 emploi d'animateur de réseau de ventes (type C2).
- France Télécom : 3 emplois; expert en modélisation (type C1), gestionnaires de dossiers (type C2), expert environnement informatique (type C4).
- Axa Assurances : 1 emploi d'agent administratif (type C2).
- EDF-GDF : 3 emplois; divers spécialistes (type C1), agents administratifs (type C2), experts en réseau (type C4).
- Bull Europe : 3 emplois; ingénieur commercial (type C1), agents de crédit recouvrement (type C2), experts fonctionnels (type C4).
- IBM France : 1 emploi d'ingénieur commercial (type C2).

On notera que nous n'avons pu trouver de télétravailleur de type C5. Il semble bien que malgré une exigence forte de travail en équipe, les entreprises peu intégratrices, et en l'absence de contrainte organisationnelle forte, aient finalement tendance à externaliser ces emplois, traitant leurs titulaires en experts-mercenaires. Il en est un peu de même du type C3 pour lequel nous n'avons rencontré qu'un

seul exemple (le rédacteur-pigiste d'Entreprise et Carrières). Malgré l'existence d'un contrôle organisationnel permanent et fort (fondé ici sur la production en temps limité d'un texte), il semble bien que beaucoup d'entreprises, qui n'ont pas de politique ou de tradition d'intégration, préfèrent l'externalisation.

Il reste les 3 derniers types pour lesquels nous disposons de :

- Type C1 : 6 exemples.
- Type C2 : 8 exemples.
- Type C4 : 5 exemples.

On notera que les emplois administratifs relèvent essentiellement du type C2 (télétravailleurs assurant des tâches de manipulation et de compilation sur support papier ou informatique) alors que les emplois de nature technique ou commerciale se retrouvent équitablement dans les 3 types. De plus, lorsque le télétravail est introduit dans l'entreprise pour des raisons de gestion sociale du personnel, ce sont surtout les types C1 et C2 qui sont concernés (principalement des femmes, souvent de faible qualification). Alors que lorsqu'il s'agit de raisons stratégiques (plus grande réactivité, gains de productivité...), les emplois concernés sont plutôt du type C4. Malgré leur statut de télétravailleur, ces salariés représentent pour la direction de l'entreprise une véritable ressource stratégique. Ceci semble confirmé par le fait que seul le type C4 regroupe des télétravailleurs encadrants (les salariés sous leur autorité pouvant eux-mêmes être télétravailleurs).

### 2. Mise en perspective d'un nouvel outil

Nous avons utilisé le clavier du dirigeant comme instrument de repérage des éventuels changements survenus dans la régulation sociale. Par rapport à une situation considérée comme initiale, on notera par des flèches montantes ou descendantes plus ou moins inclinées les renforcements ou affaiblissements apportés à la régulation sociale par le télétravail.

La sommation par canal et par modalité d'action permettra ensuite de dire quelles sont les formes de régulation les plus concernées par le changement. La sommation générale (le poids global) permettra de dire s'il y a eu renforcement ou affaiblissement de la régulation de contrôle.

Figure 6 - Clavier du dirigeant synthétique

Canal	Hierarchique	Représentatif	Médiatique	Participatif	Poids des actions
Organisation					
Culture					
Jeu des acteurs					
Poids des canaux					Poids global

Ce clavier est une synthèse récapitulative, basée sur l'établissement de fourchettes hautes et basses. Ce qu'il est intéressant de constater est que cette analyse en terme de régulation sociale de contrôle n'est pas suffisante.

Les observations menées montrent d'abord l'existence d'un impact du télétravail sur la régulation autonome. Elle peut alors prendre deux formes :

- la régulation locale : elle concerne les relations entre salariés dans l'unité de travail ou dans des groupes transversaux structurés. Il peut s'agir de l'unité hiérarchique dans l'organisation classique ou d'un groupe projet dans une structure participative.
- la régulation résiliable : elle concerne les réseaux de relations informelles dans lesquels s'inscrivent les individus avec, par exemple, l'utilisation des NTIC ou de la messagerie électronique.

Ainsi, la mise en place de structures éclatées au sein de l'entreprise donne à la régulation autonome une dimension nouvelle. L'acteur est amené à sortir de l'équipe traditionnelle de travail et à établir des liens formels et informels avec d'autres acteurs éloignés dans l'entreprise.

Mais ce premier constat s'avère lui-même partiel et insuffisant. Avec le développement des réseaux d'entreprise,

on s'aperçoit que la régulation autonome peut sortir du cadre de l'entreprise et prendre alors la forme d'une régulation sociale externe, qui met le salarié en relation avec des acteurs extérieurs.

La régulation externe peut elle aussi prendre deux formes :

- la régulation résiliable : c'est la forme individuelle, informelle et spontanée de cette régulation. Elle est en oeuvre lorsque le salarié participe à différents réseaux débordant le cadre de l'entreprise et utilise son réseau de relations par l'intermédiaire de la messagerie électronique, d'internet...
- la régulation associative : c'est la forme constatée dans la participation à des «groupes» au sens large du terme à l'extérieur de l'entreprise. Elle peut se manifester, par exemple, à l'occasion de groupwares débordant les limites de l'entreprise, mais aussi par l'adhésion du salarié à des groupes techniques, associations professionnelles...

Ainsi donc, au clavier du dirigeant, nous avons adjoint deux tableaux auxiliaires figurant la régulation autonome et la régulation externe. Ils sont traités de manière analogue au clavier du dirigeant pour signifier le renforcement ou l'affaiblissement de la régulation.

Figure 7 - Tableaux annexes

Régulation autonome	Locale	Résiliable	Poids total
Régulation externe	Résiliable	Associative	Poids total

### 3. Résultats synthétiques

L'analyse approfondie de chacun des 4 types rencontrés conduit aux conclusions suivantes établies au moyen de la grille élargie présentée.

#### a. Type C2

Situation rencontrée la plus fréquemment avec 8 cas étudiés, le type C2 laisse transparaître une certaine dispersion des résultats suivant l'appartenance ou pas au secteur public et l'existence ou pas d'une tradition syndicale forte dans le canal représentatif. Moyennant ces différences, la régulation sociale apparaît peu modifiée par rapport à des travailleurs traditionnels insérés dans une entreprise-communauté.

La régulation de contrôle reste équilibrée entre ces trois modalités avec cependant une tendance au développement du contrôle par l'organisation (au travers des outils informatiques) au détriment du jeu des acteurs. C'est par le canal encadrement que passe essentiellement ce contrôle organisationnel. Sauf exception (BP France), les canaux médiatique et participatif ne sont pas renforcés. Quant au canal représentatif, il est sans doute affaibli.

De manière générale, la régulation autonome reste inchangée avec même une tendance à la baisse, certains salariés semblant avoir de grandes difficultés à établir des contacts informels dans l'entreprise à partir du moment où ils ne sont plus physiquement présents. Cet effet est cependant atténué par le caractère pendulaire de la plupart des situations de travail.

Quant à la régulation externe, elle reste faible ou inexistante.

#### b. Type C1

Avec 6 cas analysés, le type C1 concerne principalement des spécialistes et des experts qui restent dans l'ensemble, malgré l'isolement de leur travail, bien intégrés à l'entreprise. La contrainte organisationnelle est ici moins forte et elle se traduit dans un management par objectifs (avec obligation de résultats) mis en oeuvre par l'encadrement. Le canal encadrement est ici prépondérant et joue souplement avec les trois modalités (organisation, culture, acteurs) de la régulation.

Les autres canaux de la régulation de contrôle ne sont guère modifiés : le canal médiatique sort sans doute un peu renforcé, les canaux participatif et représentatif, un peu affaiblis.

La régulation autonome est en moyenne inchangée. Quant à la régulation externe, elle peut avoir tendance à se développer suivant le dynamisme et la curiosité du télétravailleur.

#### c. Type C4

Avec 5 cas analysés, c'est sans doute le groupe le plus homogène. La contrainte organisationnelle est ici plus faible et l'entreprise a misé sur le développement des réseaux pour assurer, sur un mode interactionniste et culturaliste, le contrôle social de travailleurs fortement qualifiés et qu'il est impératif de bien intégrer.

C'est pourquoi la régulation de contrôle s'est renforcée au niveau du canal encadrement et surtout du canal participatif. Le canal médiatique intervient aussi en appoint sur le mode culturaliste pour renforcer le sentiment d'appartenance. Seul le canal représentatif sort perdant de ce renforcement général. Aussi, l'intégration à l'entreprise reste forte et même s'accroît.

En matière de régulation autonome, le développement du canal participatif ouvre de nouvelles possibilités aux acteurs, leur permettant de nouer des liens informels avec différents secteurs de l'entreprise.

Il en va de même de la régulation externe, au moins pour certains télétravailleurs en contact avec l'extérieur.

#### d. Type C3

Nous n'avons rencontré ici qu'un seul exemple dont les résultats d'observation rejoignent ce que l'on pouvait penser a priori.

Tout le poids de la régulation de contrôle est porté par le mode organisationnel au travers du canal encadrement. En cas de non-obtention des résultats demandés, le collaborateur est rejeté par l'entreprise. Les autres canaux sont inconsistants. L'incidence de la régulation culturelle est très faible, car il n'y a aucune volonté d'intégration de la part de l'entreprise. Ces salariés fonctionnent complètement à la marge de l'entreprise, ce qui limite leur possibilité de développer une quelconque forme de régulation autonome.

En revanche, pour ne pas rester orphelins et sortir de leur isolement, ces télétravailleurs vont mettre en oeuvre une régulation externe fondée sur un réseau de professionnels amis. Le syndicat pourrait sans doute y prendre une place intéressante (sorte de substitut au canal représentatif interne) pour autant qu'il veuille bien s'intéresser à ces formes nouvelles de travail.

## Une régulation sociale infléchie mais non bouleversée

Transcrit sur le clavier du dirigeant et ses tableaux annexes, les résultats des quatre cas types analysés laissent apparaître des différences. Néanmoins, ces différences ne sont pas telles qu'elles puissent masquer les tendances d'évolution. Pour les mettre en évidence, nous avons fait figurer dans chacune des cases les résultats extrêmes de l'analyse : cas type donnant la

flèche la plus croissante, cas type donnant la plus décroissante (ou la moins croissante).

La conclusion s'impose d'elle-même : contrairement à ce qu'une approche rapide et superficielle aurait pu donner à penser, le système de régulation sociale ne sort pas radicalement transformé mais plutôt infléchi de l'impact du télétravail.

Le clavier du dirigeant et ses annexes sont donnés ci-après.

Figure 8 - Clavier du dirigeant

Action sur \ Canal	Hiérarchique		Représentatif		Médiatique		Participatif		Poids des actions	
Organisation	→ C1	↑ C2/C4	→ C1	→ C2	→ C2		→ C3	↗ C4	↘	↗
Culture	→ tous		↘ tous		→ C3	↗ C4	→ C3	↗ C4	↘	↗
Jeu des acteurs	→ tous		↘ tous		→ C3	↗ C1	→ C3	↗ C4	↘	↗
Poids des canaux	→	↗	↓	↘	→	↗	→	↑	↘	↗

Régulation autonome	Locale		Résiliaire		Poids total	
	↘ C2	↗ C4	→ C1	↑ C4	→	↗

- Le lien hiérarchique n'est pas substantiellement modifié, même si on peut noter son glissement vers un contrôle organisationnel plus fort (management par objectifs et indicateurs de réalisation).
- Le canal participatif se développe, mais moins qu'on pourrait le penser et dans certaines configurations seulement.
- Les télétravailleurs ne semblent pas faire un usage tellement plus abondant du canal médiatique que les autres salariés, sauf dans certains emplois (salariés nomades, experts en contact permanent avec l'environnement) pour lesquels ce canal semble un remède à l'isolement (recours à la messagerie électronique par exemple).
- Le canal représentatif est le grand perdant de l'opération. Ce n'est que lorsque les syndicats restent des acteurs influents que ce canal tire à peu près son épingle du jeu. Mais, même dans ce cas, il semble bien que les syndicats n'aient pas encore pris la mesure de l'émergence des nouvelles pratiques de travail et défendent des acquis dépassés en rigidifiant les structures existantes.
- On notera enfin que les télétravailleurs utilisent sans doute plus que les autres salariés les contacts informels de leurs réseaux de relations professionnelles internes ou même externes à l'entreprise. Les plus dynamiques d'entre eux cherchent même à entretenir et à développer ces réseaux.

Régulation externe	Résiliaire		Associative		Poids total	
	→ C2	↗ C3	→ C2	↗ C3	→	↗

Le télétravail peut donc s'intégrer au système de régulation sociale de l'entreprise, le colorant seulement dans ses modalités d'action. En fait, la régulation sociale paraît s'établir d'abord sur d'autres bases davantage liées à l'histoire et à la volonté politique de l'entreprise, d'où l'importance des raisons (sociales, économiques, stratégiques) qui ont pu conduire à son implantation.

Ainsi, la façon dont l'entreprise conçoit le lien social pour les différentes catégories de personnel (le choix stratégique en faveur ou pas de l'intégration) paraît déterminante pour l'introduction ou le succès du télétravail salarié. Ce choix fondamental éclaire et oriente tout le système de régulation sociale. Il aboutit à la constitution de prérequis visant au renforcement du lien social dans l'entreprise. Dans ce cas, le télétravail peut alors se développer avec succès, et ce au bénéfice des deux, car il ne met pas en péril le rapport du salarié à son entreprise. Dans le cas contraire, le télétravail reste au mieux un épiphénomène, il devient au pire un facteur d'isolement du télétravailleur et de durcissement du rapport du salarié à l'entreprise. Il peut s'interpréter alors comme l'antichambre de l'externalisation.

## Bibliographie

- Di Martino, V. Wirth, L. (1990). *Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie. Revue Internationale de Travail*, Vol 129, n°5.
- Lemesle, R.M. Marot, J.C. (1996). *Le télétravail, Que sais-je ?* n°2809, PUF.
- Rey, C. (1999). *Le travail à domicile*, Rapport du Conseil Economique et Social, Les Editions des Journaux Officiels.
- Leclair, P. (1998). *Le télétravail existe-t-il ?*. *Entreprise et Personnel*.
- Donnadieu, G. (1997). *Manager avec le social*, Editions Liaisons.
- Reynaud, J.D. (1993). *Les règles du jeu*. 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin.
- Boudon, R. Bourricaud, F. (1994). *Dictionnaire critique de la sociologie*, 4<sup>e</sup> édition, PUF, article «culturalisme et culture».
- Thévenet, M. (1994). *La culture d'entreprise*, Que sais-je? n° 2756, PUF.
- Donnadieu, G. (1992). *La régulation sociale dans l'entreprise. Entreprise et Personnel*.

---

# Impact des NTIC sur les compétences en PME

**Jocelyne DEGLAINE**  
**Bernard CHAPELET**  
**Mohamed MATMATI**

*Professeurs Groupe Ecole Supérieure  
de Commerce de Grenoble,  
Consultants du Centre TIME  
dans le cadre du projet Electronic Trade.*

**Serge DIMITRIADIS**

*Maître de Conférences à l'Ecole Supérieure  
des Affaires de Grenoble (Université Pierre  
Mendès-France)  
Consultant du Centre TIME  
dans le cadre du projet Electronic Trade.*

L'article suivant est le deuxième d'une série de 4 articles<sup>1</sup> sur le thème de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et plus particulièrement du commerce électronique sur les qualifications des personnes en entreprise.

Dans cet article, sont analysés les changements survenus de juillet 98 à janvier 99, dans les six P.M.E faisant partie de l'échantillon.

Cet article se divise en trois parties. La première partie porte sur certains concepts débattues

actuellement en gestion des ressources humaines, en particulier ceux de compétences et d'emplois. Une brève analyse prospective sur l'évolution des fonctions commerciales - marketing sera également menée.

La deuxième partie présente les hypothèses et la méthodologie mise en œuvre pour étudier l'impact des NTIC sur les compétences en P.M.E.

Dans la troisième partie, sont présentés les résultats, à savoir les premières modifications compétences suite à l'introduction des NTIC dans les P.M.E. étudiées.

## Introduction

L'article suivant est le deuxième d'une série de plusieurs articles sur le thème de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur les compétences en PME.

L'article présente l'analyse de changements survenus dans six P.M.E. françaises, étudiés durant une période d'un an et demi au sein du projet ELECTRONIC TRADE<sup>2</sup> conduit par le Centre TIME<sup>3</sup> du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble.

Plus précisément, nous analyserons comment l'adoption des NTIC par la PME modifient les compétences des collaborateurs, certaines pouvant devenir obsolètes, et de nouvelles apparaître pour répondre aux situations de travail émergentes.

Les premiers postes à subir l'influence du commerce électronique sont les postes commerciaux et marketing, mais d'autres postes en amont (administration des ventes, logistique, achat, ordonnancement, ..) seront aussi touchés.

L'étude vise à identifier cette transformation des compétences afin d'en déduire une formation à l'attention des chefs d'entreprise désireux d'anticiper les conséquences de ces mutations pour leur entreprise et leur personnel. Une attention particulière sera donc portée aux postes commerciaux .

Dans ce deuxième article, sont analysés les changements survenus dans les six P.M.E faisant partie de l'échantillon.

Cet article se divise en trois parties. La première partie porte sur certains concepts débattus actuellement en gestion des ressources humaines, en particulier ceux de compétences et d'emplois. Une brève analyse prospective sur l'évolution des fonctions commerciales - marketing sera également menée.

La deuxième partie présente les hypothèses et la méthodologie mise en œuvre pour étudier l'impact des NTIC sur les compétences en P.M.E.

Dans la troisième partie, sont présentés les résultats, à savoir les premières modifications de compétences suite à l'introduction des NTIC dans les P.M.E. étudiées.

## 1. Cadre conceptuel

### 1.1 Approches anglo-saxonnes et française du concept de compétence

Le concept de compétence individuelle va être étudié ici. Actuellement, les recruteurs valorisent davantage l'expérience, et dévalorisent l'importance des diplômes, ceci fait suite aux travaux de la psychologie cognitive, (Piaget J., Inhelder B., 1998). On est passé d'une représentation statique de l'efficacité individuelle (les aptitudes sont innées et déterminantes dans la performance) à une représentation dynamique : les compétences manifestées sont aussi la résultante des situations - problèmes auxquelles les individus sont confrontés. Elles peuvent se développer au cours de l'activité professionnelle. Ceci conduit à reconnaître la pluralité des modalités et des lieux d'apprentissage. L'école n'a plus le monopole de la formation, ainsi des formations en alternance se développent même pour les niveaux I et II.

Les approches anglo-saxonnes et françaises divergent.

La plupart des définitions de la compétence dans la littérature anglo-saxonne reposent sur les recherches de Mc Clelland (1973). Les recruteurs précédemment cités

ont repris les propos de Clelland. Ce dernier a montré que les aptitudes académiques, les tests de connaissances et les diplômes ne permettent pas de prédire de façon adéquate la performance dans l'emploi. Il a distingué cinq dimensions : les connaissances, les savoir-faire, l'image de soi (confiance en soi, perception de soi-même), les traits de personnalité, les motivations. A partir de ces travaux, Woodruff (1991) a classé ces cinq dimensions en deux types de compétences : les «hard competences» correspondant au connaissance et savoir-faire et les «soft competences», c'est-à-dire l'image de soi, les traits de personnalité, la motivation.

L'approche française de la compétences diffère. On préfère en France parler de savoir, savoir-faire et savoir-être. Cette façon d'appréhender les compétences est celle du Rome, (Répertoire Opérationnels des Métiers et Emplois) mis à jour en 1997 par le C.E.R.E.Q. (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Emplois et Qualifications), et l'ANPE. Les fiches du Rome sont reprises dans l'étude présente comme un outil de formalisation des emplois-métiers. Il faut noter que depuis sa mise à jour, afin de ne pas rester enfermé dans une vue trop étroite qui ne prendrait en compte que les postes de travail, une analyse des compétences transférables à plusieurs emplois a été faite.

Quoiqu'il en soit, il apparaît utile de rapprocher les deux approches anglo-saxonne et française pour clarifier le concept de compétence (Michel Tremblay, Bruno Sire, 1999) (figure 1 ci-dessous). Ceci doit toutefois être mené avec prudence pour éviter toute simplification abusive.

Dans le cadre de notre étude visant à comprendre les impacts de l'introduction des NTIC sur les compétences, il faut en effet, non seulement prendre en compte les compétences essentielles à l'emploi mais aussi les compétences dites différentielles (attitudes, personnalité, motivations). La terminologie employée du Rome, la plus proche des «compétences différentielles» est «capacité liée à l'emploi» qui prennent en compte les comportements et attitudes à développer dans un emploi mais également des aspects de motivation et de personnalité qui transcendent le périmètre des fonctions.

Figure 1 - Rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises, Michel TREMBLAY, Bruno SIRE (1999)

Approche Anglo-saxonne		Approche française		
APPROCHE Anglo-saxonne	Dimensions de la compétence	Dimensions de la compétence		
	«Hard» compétences (compétences essentielles)	Knowledge	APPROCHE française	
		Skills		
	«Soft» compétences (compétences différentielles)	Behaviours		Savoir (compétences théoriques)
		Traits		Savoir-faire (compétences pratiques)
Motives		Savoir-faire (compétences sociales et comportementales)		

Comme premier élément conceptuel important dans cette recherche, on gardera donc à l'esprit la distinction entre compétences essentielles plus liées à l'emploi et compétences différentielles plus liées à l'individu lui-même.

Un deuxième concept paraît utile à retenir, celui de compétence stratégiques (Hamel Get Prahalad C.K., 1995). La compétence stratégique de l'entreprise est également appelée compétence fondamentale ou compétence clé. Il s'agit selon G. Hamel et C.K. Prahalad d'ensembles de plusieurs savoirs et de technologies. Ces deux auteurs caractérisent cette compétence qu'ils qualifient de fondamentale par trois critères : les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents, et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir. C'est une compétence collective. Les compétences clés se situent dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Elles contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation à l'avenir. Les compétences stratégiques de l'entreprise peuvent être de trois sortes :

- Les compétences technologiques : il s'agit de compétences à la base du développement des technologies et de leur industrialisation dans l'entreprise. Elles donnent lieu le plus souvent à ce qui s'appelle le plan stratégique de l'entreprise.
- Les compétences de métier : elles sont liées à la maîtrise soit des activités d'une fonction de l'entreprise, soit d'une technique donnée et correspondent à des savoir faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.
- Les compétences de processus : celles - ci sont plutôt attachées à la maîtrise d'un "enchaînement " au sein d'un processus de travail de l'entreprise de nature technologique ou administrative ; elles sont transversales à plusieurs fonctions et structures.

Les compétences stratégiques de l'entreprise se construisent au cours d'un long processus d'apprentissage collectif et de mise en valeur des savoir-faire acquis tant au niveau individuel que de certaines équipes travaillant en réseaux dans le cadre d'une organisation favorisant l'apprentissage collectif et le développement individuel. Ce concept est particulièrement pertinent au regard de l'étude présente, car il fait appel à différents niveaux d'analyses, à savoir la stratégie, l'organisation, les emplois et les compétences dans l'entreprise.

Pour Ferrary M. et Trepo G. (1997), les compétences stratégiques sont également des savoir-faire détenues par un ensemble de personnes qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel unique. Elles se présentent sous la forme d'un réseau de personnes qui peuvent être physiquement éloignées et à des niveaux très variables de

l'organigramme. Ainsi comme signalé plus haut, on passe bien à une dimension individuelle de la compétence à une dimension collective.

De plus, pour ces auteurs, l'erreur serait de concevoir que les mutations technologiques conduiraient forcément à des changements radicaux en matière d'emploi, alors que l'ensemble des compétences n'est pas rendu obsolète par un changement technologique.

L'organisation devant être de plus en plus flexible, on assiste davantage à un enrichissement des tâches et au développement de la polyvalence. La notion d'emploi comme signalé précédemment ne permet pas de rendre compte de ce processus incrémental d'évolution dans l'activité humaine alors que ceci est possible à partir de la notion de compétence. On note une fois de plus la nécessité de parler d'emploi éclaté afin de mieux appréhender les possibilités de progression. Les compétences s'analysent à travers les activités humaines et correspondent à «l'ensemble de connaissances et capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données», (Michel Ferrary et Georges Trepo, 1997, p. 9). Les compétences sont donc contextuelles, liées à une technologie ou à un groupe social donné. La compétence peut s'appliquer à plusieurs situations de travail et permet une meilleure translation dans les comparaisons entre les métiers.

L'emploi – type façon CEREQ reste générique et neutre sans relation avec l'individu, il est donc nécessaire de disposer d'information spécifiques, la notion de compétence est un moyen d'articuler ces aspects organisationnels et ces caractéristiques individuelles. C'est pour cette raison que dans cette étude bien que les fiches Rome sont utilisées, elles sont également reconstruites à partir des éléments recueillies auprès des personnes en exercice dans les PME constituant l'échantillon. Il s'agit en quelle que sorte des prémisses d'un référentiel de compétences prenant en compte le contexte organisationnel de chaque entreprise étudiée.

De cette brève revue de littérature, retenons les éléments ci-dessous, qui nous semble au cœur de la recherche présente :

- La distinction entre compétences essentielles et compétences différentielles
- La notion d'emploi éclaté
- La notion compétence stratégique
- La notion de «contextualité» des compétences

Un deuxième volet d'étude de la littérature est apparu intéressant , celui de l'évolution des métiers commerciaux, puisque notre étude terrain porte essentiellement sur les métiers marketing-vente.

## 1.2. L'évolution des métiers commerciaux au cours des 20 dernières années.

Il y a encore quelques années, le faible niveau de formation n'était pas un obstacle à la réussite d'une carrière commerciale où "l'expérience" tenait lieu de formation professionnelle et les "savoir-faire" de connaissances techniques. Il est reconnu que les nouvelles techniques de télécommunication (télex, informatique, télécopie, courrier électronique, terminaux portatifs, vidéotex...) auront deux conséquences principales sur le rôle du vendeur :

- d'une part, le mariage des fonctions marketing et vente,
- d'autre part, le développement de l'aspect sédentaire du vendeur (en effet, de par le développement des outils de communication, sans plus se déplacer, celui-ci peut désormais entrer en contact avec presque toutes les parties du monde).

De ce fait, on assiste à l'éclatement progressif des emplois de vente en deux segments distincts :

- le segment des vendeurs ou télévendeurs qui assureront les tâches de prise d'ordre, relance téléphonique, obtention de rendez-vous, gestion de petits comptes-clients, etc.,
- le segment des vendeurs-terrain (lesquels, dans un court terme, devront consacrer davantage de temps à la préparation de leur action) qui seront responsables des travaux de prospection, négociation, gestion de grands comptes, service après-vente, etc., et mettront en œuvre ce que les auteurs américains (Reid, Goodman, 1995) appellent «la vente personnalisée».

Enfin, l'acte de vente est difficile et le rôle de la fonction commerciale évolue dans les entreprises, ce qui entraîne des répercussions sur la qualification des vendeurs.

De simple fonction d'accompagnement de la production chargée d'écouler les produits, elle tend à acquérir un rôle stratégique d'interface privilégié avec l'extérieur. Les entreprises à vocation industrielle, sont désormais contraintes de modifier leur politique de recrutement. Des fonctions plus étoffées et plus techniques se développent.

Il est demandé, aujourd'hui au personnel de vente une bonne expérience terrain, de savoir écouter et de disposer d'un esprit d'analyse et de synthèse. Il doit également maîtriser l'outil informatique, les systèmes d'information et maîtriser une ou plusieurs langues étrangères. Il faut qu'il dispose également de connaissances techniques pointues et doit gérer ses tensions internes, celles de ses clients comme celles de ses supérieurs soucieux des objectifs à atteindre. Dans cette dynamique, le vendeur sait observer l'évolution des besoins et des mentalités du

client ainsi que les offres des concurrents (la force de vente d'une entreprise doit être une excellente source d'information sur la connaissance des marchés). De façon plus spécifique, il sera demandé à l'ingénieur commercial d'être plus en plus qualifié, comme par exemple chez Microsoft ou Dell<sup>4</sup>.

## 1.2. Le «cyber-négociateur»

Le **cyber-négociateur** du XXI<sup>e</sup> siècle aura un rôle multiple :

Rechercher le client, instaurer un climat de confiance, opérer un négoce de qualité, assister techniquement le client à quelque niveau que ce soit (technologique mais aussi financier, etc.), mettre en place une relation de continuité.

Les spécialistes s'accordent à dire que le vendeur de demain sera avant tout un homme de conseil. Dans une étude menée par l'IFM (Institut Français de Marchandisage), le profil du vendeur de demain y est présenté comme un MEC soit un Médiateur (coordinateur de réseaux relationnels) - un Expert (vendeur de solutions personnalisées) - et un Conciliateur doublé d'un Spécialiste marketing (J.J. Croutsche, 1995).

Les vendeurs vendront (plus encore qu'aujourd'hui) les services accompagnant le produit. Or le client est de plus en plus exigeant concernant le suivi et le service après-vente. Ils utiliseront donc en permanence l'outil informatique et la télématique, partenaires essentiels de leur efficacité.

Le vendeur de demain sera un cyber-vendeur, doté de nouvelles ressources techniques qui viendront décupler son potentiel d'action sur le terrain.

Outre cette révolution technologique, devra être prise en compte la révolution de l'information. Les vendeurs deviendront de véritables acteurs stratégiques dans le cadre de leur action terrain. Ils seront à la fois forces de propositions et agents de renseignements. De fait, sans une remontée structurée des informations, la survie de l'entreprise sera mise en péril. À ces bouleversements, s'ajouteront des mutations culturelles. Le vendeur des années 2000 devra acquérir un sens du travail en équipe beaucoup plus poussé qu'actuellement. Un travail en équipe pluridisciplinaire et en réseau sera nécessaire pour offrir des solutions de plus en plus personnalisées aux clients.

En résumé, les NTIC semblent bien un élément explicatif de l'évolution des emplois du personnel de vente dans l'entreprise

### 1.3. L'évolution des compétences commerciales dans l'entreprise.

Dans son rapport, Yollin<sup>5</sup> envisage également l'évolution de certaines compétences, notamment collectives. Il présente l'Internet comme un outil permettant de développer le travail collaboratif, ceci à trois niveaux, à l'intérieur de l'entreprise, avec les partenaires de l'entreprise, et dans le cadre d'un réseau d'entreprises.

A l'intérieur de l'entreprise, le premier pas est très simple, mais selon lui, source de profondes conséquences : il s'agit de donner à chaque salarié une adresse électronique. L'e-mail, outre ses fonctions d'outil de communication avec l'extérieur, est déjà un premier outil pour la conduite de projet, un moyen pour rendre l'information plus accessible avant de passer à une véritable messagerie. Pour ceux qui ont des contacts extérieurs, comme les commerciaux, surtout internationaux, il s'agit là en outre d'un signe de reconnaissance dont l'importance dépasse l'aspect fonctionnel.

Cette forme de messagerie ouvre déjà des possibilités de travail collaboratif intéressantes, même pour des personnes travaillant à faible distance l'une de l'autre et a fortiori pour les entreprises éclatées sur plusieurs sites. Souvent, la confidentialité des données transmises conduit à préserver les informations de l'entreprise des regards indiscrets : ce réseau interne, utilisant les techniques de l'Internet mais rendu inaccessible aux personnes n'appartenant pas à l'entreprise, est l'intranet.

Avec l'intranet, on peut simplement mettre en commun des informations (ex : distribution électronique du journal d'entreprise) ou plus encore être un endroit où l'information, se crée, circule, se capitalise, où les décisions se prennent, et où l'intelligence collective de l'entreprise se développe. Outre la messagerie interne, l'intranet peut être utilisé comme un annuaire par fusion de sous-annuaires particuliers. Ces types d'annuaires peuvent comporter de très nombreuses informations sur lesquels un moteur peut faire des recherches, (compétences, expériences professionnelles, langues parlées, pays connus...). C'est déjà un outil de «Knowledge management» et de travail collaboratif, (accès à la bibliothèque de l'entreprise, forums, newsgroup, téléchargement d'outils, fonction de secrétariat général : organisations des déplacements, des remboursements des notes de frais, inscriptions aux formations, gestions des congés, organisations des réunions et réservations des salles, offres d'emplois à l'intérieur de l'entreprise...).

L'intranet devient le système nerveux de l'entreprise. Progressivement, l'information devient la principale richesse de l'entreprise. L'information devient une

matière première qu'il faut savoir acquérir, diffuser, capitaliser, produire, utiliser pour les prises de décision, intégrer dans les produits et service ou vendre. L'intranet devient l'endroit où peuvent se prendre les décisions, permettant à la fois la réduction des coûts et la réactivité de l'entreprise face à son environnement. Dans ce cas, il faut créer des espaces protégés, accessibles uniquement aux personnes qui ont à connaître l'information (conduite de projet, préparation de contrat ...).

L'intranet peut donc devenir :

- un outil privilégié des responsables de vente et cadres nomades, qui peuvent ainsi être reliés plus efficacement au siège, et disposer aussi d'un précieux support en contact client.
- C'est également un outil orienté client. En effet la proximité du client vis à vis de chaque collaborateur de l'entreprise est accrue. Des enquêtes récentes<sup>6</sup> montrent qu'aujourd'hui 78% des salariés ont au moins une fois par mois un contact avec des clients alors qu'il y a une trentaine d'années, ils n'étaient que 35%. Chaque membre du personnel grâce à des bases de données (connaissance des profils clients, des affaires en cours, des personnes en contact avec l'entreprise), des logiciels utilisés au long de la chaîne de vente, (customer care, customer relationship management), peut se voir confier des responsabilités commerciales. C'est le cas d'Alstom<sup>7</sup> Transport qui a choisi dans sa stratégie «customer care», de démultiplier la formation et de donner accès à l'outil informatique portant sur le traitement des réclamations clients à la plus grande majorité des salariés, back et front office. Stéphanie Wailliez<sup>8</sup>, conseil-expert commercial et marketing du pôle Solutions applicatives au CXP affirme "qu'aujourd'hui on doit être capable d'informer son client tout au long de la chaîne de vente. Auparavant, les logiciels s'attachaient au suivi de l'activité commerciale. Désormais l'aspect qualitatif de la vente est pris en compte afin de personnaliser la relation client." La tendance est bien de disposer d'une vision globale du client pour personnaliser la relation et développer le service.
- Intranet est enfin un outil précieux au niveau du suivi de l'exécution des commandes, de la maintenance, des dépannages et du service après-vente comme en témoigne l'exemple de cette PME fabriquant des thermostats faisant partie de l'échantillon de l'étude présente. Les thermostats sont des matériels de forme et de caractéristiques très diverses et ils se trouvent dans de nombreuses installations où ils sont chargés d'assurer des fonctions de régulation ou de sécurité. Une des difficultés lors de la réparation est d'identifier le modèle de thermostat susceptible d'assurer le remplacement en toute sécurité. Cette PME a créé un

site WEB présentant les photographies de tous les thermostats existants, permettant de répondre ainsi aux besoins d'identification de la pièce défectueuse et de proposer dans son catalogue le matériel adéquat pour le remplacer. Outre ce site WEB, cette entreprise est en train d'élaborer un intranet via ses agents commerciaux étrangers afin de leur permettre d'être en contact permanent avec le siège et ainsi de jouer un rôle de coordination et d'échange plus étroit entre le siège et les clients étrangers.

Dans la partie qui suit, vont être présentées les hypothèses de l'étude.

## 2. Axe de recherche et méthodologie

### 2.1 Axes de recherche

L'axe de recherche sont présentés ci-dessous.

*L'adoption des NTIC entraîne des modifications au niveau des compétences et des emplois notamment au niveau des emplois à caractère marketing et vente. Cependant ces transformations ne touchent pas uniquement «les compétences essentielles mais également les compétences différentielles».*

*Les NTIC vont également avoir un impact sur les compétences stratégiques des PME.*

### 2.2 Méthodologie de l'étude

L'étude de la transformation des emplois et compétences nécessite une compréhension préalable de l'activité et de l'organisation de l'entreprise. En effet les NTIC affectent l'entreprise à trois niveaux :

- **Au niveau de sa stratégie**, le commerce électronique transforme les structures industrielles<sup>9</sup> auxquelles l'entreprise participe à travers ses différents couples produit-marché et lui permet d'accéder à de nouveaux couples produit-marché.
- **Au niveau de l'organisation**, il transforme les tâches constitutives de ses activités commerciales, mais aussi de ses activités marketing, de support aux clients, d'ordonnancement, achats et plus largement des relations client-fournisseur et des relations avec les autres acteurs partenaires de l'entreprise en amont et en aval. On pourra parler de reconfiguration des processus et des tâches qui les constituent sous l'effet de l'évolution de la stratégie d'entreprise d'une part et de l'impact intrinsèque des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'autre part.

- **Au niveau du personnel de l'entreprise**, les modifications des tâches ci-dessus induisent une transformation des emplois et des compétences.

Ainsi, notre observation auprès des six P.M.E a été menée à ces trois niveaux dans une démarche d'entonnoir :

- **Un premier diagnostic stratégique** a permis de décrire l'offre et les marchés de l'entreprise ainsi que l'impact du commerce électronique sur l'activité de l'entreprise et ses relations avec les autres acteurs du marché (distributeurs, fournisseurs, concurrents).
- **Un diagnostic organisationnel** a permis de comprendre la structure et le mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi que l'impact de l'introduction du commerce électronique sur ce fonctionnement.
- **Un diagnostic des emplois** susceptibles d'évoluer par l'introduction du commerce électronique a permis d'identifier les changements en matière de compétences requises.

#### 2.2.1. Le diagnostic stratégique.

Le diagnostic stratégique est le point d'entrée lors du diagnostic initial. Il permet de prendre connaissance de l'entreprise mais aussi de diagnostiquer l'impact du commerce électronique sur le devenir de l'entreprise.

Les NTIC vont transformer les structures industrielles auxquelles l'entreprise participe. Par exemple, certains services offerts par l'entreprise peuvent ne plus l'être demain, l'entreprise peut être amenée à reconsidérer ses canaux actuels de distribution ou bien la répartition des fonctions entre elle et ses partenaires. L'entreprise va pouvoir accéder à de nouveaux clients voire entrer sur de nouveaux couples produit-marché. En amont comme en aval, les NTIC vont «reconfigurer» la contribution de l'entreprise aux structures industrielles auxquelles elle contribue.

Ainsi, pour établir le diagnostic stratégique initial, le consultant a passé en revue les points suivants.

- Typologie de l'entreprise,
- Son historique,
- Son secteur d'activité, ses couples produit-marché,
- Quelques chiffres clés (évolution du CA, résultat net, effectifs...)
- Son environnement : clients, fournisseurs, concurrence...
- Sa stratégie sur les différents couples produit-marché.
- Les éléments constitutifs de l'offre : produit/service.
- Le type de commerce électronique
- Les canaux de distribution,
- L'impartition des fonctions logistiques et commerciales

En effectuant ce diagnostic stratégique initial on a pu apporter au chef d'entreprise un regard particulier sur le devenir de ses activités. D'autre part et d'une manière plus large, il peut ainsi se préparer à l'évolution des processus actuels.

### 2.2.2. Le diagnostic organisationnel.

En fonction des «contours» de l'entreprise de demain, les processus internes ou qui lient l'entreprise à ses partenaires vont être transformés et les postes associés à la réalisation des tâches constitutives vont évoluer.

L'évolution du rôle de l'entreprise au sein des structures industrielles modifie l'importance relative des processus dans la création de valeur, faisant apparaître de nouveaux processus clés. De plus, le rapide développement des intranets dans les entreprises amène à reconsidérer les logiques économiques prévalant à l'articulation des tâches entre elles et entraîne une reconfiguration permanente des processus.

Dans le cadre de notre étude, il est apparu utile de décrire le fonctionnement des processus principaux de l'entreprise: identifier, décrire et cartographier. Sur la base du diagnostic stratégique précédent, les processus clés ont été identifiés. Puis, on a suivi dans le temps l'impact du commerce électronique sur les postes qui les constituent.

Ainsi pour établir le diagnostic organisationnel, le consultant a traité les points suivants :

- les organigrammes
- les processus achats
- les processus marketing
- les processus commerciaux.

### 2.2.3. Le diagnostic des emplois et compétences.

Sous l'effet de la reconfiguration des processus, les tâches constitutives des processus se transforment. Chaque situation de travail est une offre de services, dont le lien résulte de logiques économiques momentanées. Certains liens se défont et d'autres se nouent. De cette analyse, on peut en déduire les compétences qu'il convient de développer .

Pour mener le diagnostic de l'impact des NTIC sur les compétences, nous avons choisi d'utiliser les concepts et grilles de lectures élaborés par le C.E.R.E.Q, (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Emplois et Qualifications), notamment les fiches emplois/métiers du ROME (Répertoire Opérationnels des Métiers et Emplois) mises à jour en 1997 . Cependant, comme précisé dans la première partie de cet article, ces fiches restent imparfaites pour décrire la réalité des compétences, c'est pour cette raison qu'elles ont été reconstruites au regard des éléments

recueillies auprès des personnes en exercice dans les PME, ceci pour mieux prendre en compte leur contexte organisationnel propre.

Nous avons donc utilisé en partie, pour nous aider à formaliser notre démarche, les fiches des «emplois-métiers» du ROME. Rappelons brièvement ici comment elles ont été élaborées. Pour chaque «emploi-métier», sont décrites les compétences communes, les compétences technique de base, les compétences associées, les capacités liées à l'emploi.

Les compétences techniques de base sont déclinées à partir des activités. Ce sont les savoir et savoir-faire nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau dur de l'emploi/métier. Les compétences associées ne sont pas indispensables pour exercer l'emploi/métier. Ce sont les savoir et savoir-faire complémentaires acquis précédemment pouvant représenter des atouts pour cheminer et progresser dans l'emploi-métier. Si on tente un rapprochement avec l'approche anglo-saxonne, les compétences techniques de base et les compétences associées correspondraient aux compétences essentielles ou encore des «hard competences».

Alors que les capacités liées à l'emploi désignant surtout les savoir-être le plus souvent requis pour exercer l'emploi-métier, renvoient à des compétences cognitives ou sociales qui accompagnent les nouvelles situations de travail ou l'utilisation d'équipements automatisés et correspondraient plus aux des compétences dites différentielles ou encore aux «soft competences» de l'approche anglo-saxonne.

Pour comprendre l'impact des NTIC sur les compétences, le consultant a donc passé en revue les points suivants:

- les services concernés par l'introduction du C.E.,
- les facteurs-clés de succès et d'échec de ses services,
- les modifications apparues en terme de tâches et missions,
- les emplois-métiers directement touchés par l'introduction du C.E.,
- les emplois-métiers indirectement touchés par l'introduction du C.E.,
- les missions et tâches devenues obsolètes,
- les missions et tâches nouvellement créées,
- les compétences à développer du fait des changements survenus suite à l'introduction des NTIC.

Seules les modifications des compétences seront analysées dans ce présent article. Les modifications touchant la stratégie marketing et les processus sont analysés dans deux autres articles.

### 2.2.4.. La sélection des entreprises.

Une étude longitudinale a été choisie pour analyser les changements induits par le commerce électronique dans 6 PME. Il convenait de trouver des entreprises représentatives des différents cas de figure mis en évidence par le croisement du stade d'introduction des NTIC et du degré d'immatérialité de l'offre et représentatives du «B to B» et «B to C». Ces 6 entreprises ont fait l'objet d'une observation sur plus une année et de rédaction d'études de cas.

Pour qu'elles soient source d'enseignements, il s'agissait aussi de trouver des entreprises décidées à promouvoir l'usage du commerce électronique et prête à partager leur expérience.

Nous avons retenu à ce stade des entreprises de secteurs différents : voir tableau page suivante

**Tableau : Entreprises sélectionnées**

Degré d'immatérialité \ Stade d'introduction	e-com	e-mail	e-marketing	e-sales 1 et 2
<b>TYPE 1</b>				1. Service informatique
<b>TYPE 2</b>				2. Tourisme et loisirs
<b>TYPE 3</b>				3. Distribution industrielle 4. Négoce
<b>TYPE 4</b>	6. Fabrication de composants industriels		5. Fabrication de produits grand public	

- **La société de service informatique** commercialise elle-même les applications Internet. Sa clientèle est une clientèle d'entreprise : «B to B». Elle fait partie du «milieu» du commerce électronique. Elle est représentative des nouvelles entreprises en émergence sous l'effet des NTIC.
- **La société de tourisme et loisirs** a déjà une longue expérience de la vente par correspondance. Elle pratique déjà le commerce électronique grâce au Minitel. Elle est représentative du «B to C».
- **La société de distribution industrielle** est une entreprise pionnière dans l'usage des NTIC pour gérer ses relations avec sa clientèle d'entreprise : «B to B».
- **La société de négoce** est voisine de la précédente dans l'activité exercée. Elle s'adresse à une clientèle de distributeurs grand public. Un sorte de «B to B to C».

- **La société de fabrication** à l'attention du grand public est donc représentative du «B to C». Elle s'est lancée dans l'usage d'Internet pour développer sa notoriété et mieux connaître les besoins de ses clients.

- **La société de fabrication de composants industriels** est représentative du «B to B». A ce jour elle a développé un site web à des fins de communication institutionnelle mais entend progresser à travers les stades d'introduction. Elle a la particularité de commercialiser à la fois des produits standards et à la demande.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pensons que l'échantillon retenu couvre un nombre significatif de cas de figure et ce que nous a permis de tirer des enseignements aux caractères suffisamment généraux pour l'établissement d'une formation.

Pour les entreprises qui font l'objet de l'observation, l'intérêt et l'apport essentiel de cette étude se retrouve dans l'objectif même de l'étude : avoir une meilleure compréhension des mutations induites par les NTIC afin d'être mieux préparé à anticiper et à gérer le changement. Participer à une étude pilote sur un sujet d'avenir peut aider l'entreprise à identifier les chemins les plus opportuns et les plus courts menant vers ses objectifs.

### 2.2.5. Le déroulement de l'observation.

L'observation des entreprises a été conduite en 3 phases décrites ci-dessous :

- une phase d'état des lieux
- une phase de suivi de l'évolution des compétences à caractère commercial, achat et marketing
- une phase d'analyse des résultats des évolutions des compétences au bout d'une année.

### 3. Analyse des résultats

Dans cette partie, sont présentés les résultats portant sur

les évolutions des compétences dans les six entreprises constituant notre échantillon.

#### 3.1. Fiche signalétique des entreprises

<b>Entreprise</b>	<b>Société de service informatique</b>	<b>Société fabricant des thermostats</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Société de négoce en fourniture de bureau</b>	<b>Société fabricant des produits de verticalité</b> (escalade, canyoning, spéléologie, ...) et de l'éclairage
<b>C.A.</b>	75 MF en 98	100 MF en 98	<b>C.A.</b>	500 MF	250 MF
<b>Effectif</b>	72 personnes en 98	200 personnes en 98 hors agents commerciaux multitarifs	<b>Effectif</b>	320 personnes	200 personnes
<b>Activité</b>	Basée sur plusieurs expertises : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et édition de logiciels de CFAO pour découpe et robotique industrielles</li> <li>• Distribution en micro-informatique et service associé</li> <li>• Développement de logiciels et déploiement d'applications Internet, intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrication de thermostats électromécaniques non-standards</li> <li>• Fabrication de thermostats électromécaniques standards</li> <li>• Activité de négoce</li> </ul>	<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente de fournitures de bureaux auprès des entreprises</li> <li>• Vente d'offres de service périphériques : suivi informatisé des commandes, des budgets, et livraison à demeure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrication et vente d'articles sports et loisirs</li> <li>-&gt; En France auprès de la grande distribution spécialisée et détaillants spécialisés</li> <li>-&gt; A l'export, auprès d'importateurs et de détaillants spécialisés.</li> </ul>
<b>Site WEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé en 1994</li> <li>• E.communication, e.mail, e.marketing jusqu'en 1998</li> <li>• Création de plusieurs sites, un par activité et e.sales en juillet 99</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé en 1997</li> <li>• E.communication jusqu'en 1998</li> <li>• E.marketing au deuxième semestre 98</li> <li>• E.mail pour l'ensemble du personnel en mars 99</li> <li>• Développement d'un extranet pour les agents internationaux en cours</li> </ul>	<b>Site commerce électronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé en 1997</li> <li>• Plusieurs ont été créés en fonction des couples Produits/marché, il s'agit de sites présentant les produits avec une possibilité de commande en ligne.</li> </ul>	
<b>Entreprise</b>	<b>Société de négoce de matériel de bricolage</b>	<b>Société de tourisme</b>			
<b>C.A.</b>	700 MF	320 MF			
<b>Effectif</b>	750 personnes en 1998 répartis sur 7 sites	200 personnes			
<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente en gros des produits de bricolage</li> <li>• Vente de prestations de services dans l'assortiment, le conditionnement et la livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes de séjours, voyages et autres prestations de loisirs (grands restaurants, théâtres, opéras, ...) à distance sur Internet et Minitel</li> </ul>			
<b>Site commerce électronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé en 1997. Il a permis l'extension de l'utilisation de l'Internet à l'intérieur de Supervos</li> <li>• Cette application de commerce électronique qui s'ajoute à l'EDI s'adresse à un segment de clientèle composée de petites surfaces et de professionnels du bricolage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le passage sur Internet a été effectué en 1997.</li> <li>• Ce site de commerce électronique sur Internet s'est ajouté au Minitel par l'intermédiaire duquel Degrifour a proposé son offre et vendu ses prestations depuis sa création en 1991</li> </ul>			

### 3.3. Synthèse des résultats

Au regard à nos hypothèses de travail, l'analyse de l'impact des NTIC sur les compétences dans les 6 PME a menée selon trois axes.

Sont abordés ci-dessous les modifications touchant les compétences essentielles, c'est-à-dire les savoir et savoir-faire constituant les cœur des métiers étudiés, puis nous examinerons les transformations concernant les compétences dites différentielles, à savoir les personnalités des collaborateurs recherchés, et enfin nous aborderons les compétences devenues stratégiques du fait de l'introduction des NTIC dans ces PME

#### 3.3.1. Impact sur les compétences essentielles

Après notre étude d'une durée de 18 mois environ, on perçoit l'évolution de certains métiers

notamment des métiers commerciaux, des services clients et du service informatique.

**En ce qui concerne les métiers commerciaux**, nous pouvons prendre l'exemple de la société de service informatique. Dans cette PME, les métiers commerciaux au sein de la division informatique se sont modifiés : le métier d'attaché commercial matériel informatique est devenu obsolète. Deux nouveaux métiers se dessinent les anciens attachés commerciaux «matériels» sont devenus en fonction des potentiels soit web-chargés de clientèle qui gèrent les relations clients via le web, soit ingénieurs technico-commerciaux réseaux qui ont, outre une mission de vente de service spécifique grands comptes, une mission marketing de lancement et suivi produit ainsi qu'une mission d'animation commerciale.

Le web-chargé de clientèle doit posséder les compétence suivante :

- S'exprimer avec clarté et efficacité à l'oral comme à l'écrit,
- Se conformer à des processus rigoureux de traitement de l'information.
- Adapter son argumentaire commercial à la diversité de la clientèle.

On assiste en quelque sorte à une dévalorisation de l'emploi de l'ancien attaché commercial informatique alors que par opposition le collaborateur devenu ingénieur commercial réseau voit son poste enrichi, et il doit posséder notamment comme compétences nouvelles, celles présentées ci-dessous :

- Développer et maintenir ses connaissances concernant les besoins des entreprises et les
- solutions proposées par les prestataires concurrents.

- Anticiper les besoins de la clientèle potentielle pour créer des produits adaptés aux spécificités économiques et culturelles.
- Etre à l'écoute des besoins évolutifs des clients.
- Négocier avec des interlocuteurs techniques de haut niveau.
- Avoir un rôle de conseiller auprès des prospects et clients
- Comprendre les circuits multi – décisionnels existant dans les entreprises au sujet des offres de services offerts
- Transmettre, traiter, capitaliser des informations multiples à distance
- Conduire un projet en équipe et à distance

Quant aux vendeurs de la société de négoce en fournitures de bureau, ils doivent aider leur client à utiliser un logiciel de commande, et par conséquent ils doivent eux-mêmes être formés à utiliser ce nouvel outil de communication. La technologie risque d'accélérer l'obsolescence des commerciaux les plus réticents à l'informatique ; ainsi l'effort de formation devient permanent.

Par ailleurs, les commerciaux deviennent des conseillers en organisation. Par exemple, les sièges sociaux de Total et d'Elf (à la Défense) ont externalisé la fonction «économat» ; au lieu d'avoir deux personnes à temps plein pour s'occuper de cette activité, c'est l'entreprise de négoce qui livre service par service, étage par étage, à la personne voulue, le jour voulu. Cette transformation des emplois de vente et de contact clients a commencé au début 97 et a duré environ un an. Aujourd'hui 70%-80% des vendeurs sont capables d'installer et de paramétrer le système.

La fonction des vendeurs a donc ainsi été revalorisée : chaque vendeur devient l'interlocuteur unique (plus besoin d'intervention du service informatique chez le client), il gagne en crédibilité vis-à-vis du client, il a une valeur ajoutée autre que de faire une offre de prix.

#### Certains postes des services clients se sont également modifiés .

Ainsi les assistantes commerciales dans la PME de négoce en fournitures de bureaux ont moins de saisie à effectuer, par conséquent leur mission évolue, elles s'occupent davantage des opérations «SAV», relance du client, gestion des retours, des avoirs, etc.

Dans la société de négoce de matériels de bricolage, on assiste à une évolution du poste du responsable marketing. Il doit désormais définir le cahier des charges de l'extranet destinés aux distributeurs export, définir et

mettre à jour son contenu, donner une orientation plus internationale au service. Il doit aussi concevoir et mesurer l'impact de l'image que donne l'entreprise à travers Internet, alimenter la base de données et s'assurer qu'elle est retransmise sur Internet fidèlement, structurer une veille technologique sur «les outils du web» (animation, travaux photos), appréhender les techniques de la communication par Internet (logiciels de programmation html, photographies numériques...), mettre en place et gérer la réception des commandes par Internet.

Il devient un webmarketeur et il est aidé par un webmaster pour l'architecture réseau et les aspects techniques.

On assiste donc à l'évolution des métiers marketing et vente : on parle désormais de

Webmarketeur, de personnel service client sur le net, de webopérateurs.

Mais il s'agit avant tout d'une modification des médias utilisés, le téléopérateur devient webopérateur, au lieu de répondre au client par l'intermédiaire du téléphone ou du fax, il lui répond par l'intermédiaire du réseau. Il ne s'agit pas d'un nouveau métier mais d'un métier qui évolue, il devient un accompagnateur des internautes dans les méandres de l'internet. Il faut une maîtrise des outils de navigation, un véritable conseil, la valeur-ajouté du service en ligne. Comme pour les centres d'appel, on distingue maintenant les missions de vente, de conseil ou d'assistance. Plus le conseil est complexe plus la qualification augmente, cela passe de l'orientation du client vers les bonnes informations à l'orientation vers un webconseiller ou webvendeur.

Cependant, il peut également faire appel des collaborateurs qui occupent des missions nouvelles comme :

- le concepteur-éditeur de service internet qui conseille, conçoit et produit des sites Internet pour le compte d'un client interne ou externe, effectue la maintenance du site et donne une formation au client, (cas de l'entreprise de service informatique).
- l'animateur de forum qui provoque et collecte les échanges d'informations, d'avis et d'opinions sur le site, compile les contributions et maintient l'activité du site., il agit d'un médiateur pour débats, (cas de l'emploi de responsable marketing de l'entreprise de matériel de bricolage).
- le hot-liner qui gère et traite par téléphone l'ensemble des difficultés rencontrées par le client lors de l'installation et de l'utilisation des services multimédias, (cas de l'entreprise de négoce de fourniture de bureau) ?

**Les compétences du personnel du service informatique** ont également été transformées.

Dans la société de négoce de fourniture de bureau, un poste de correspondante informatique vient d'être créé dans les agences (et confié à une assistante commerciale). Son rôle est d'être le relais de l'informatique dans l'agence, l'intermédiaire dans la communication entre le service informatique et l'agence commerciale pour toute information ou même formation (mise en place d'une nouvelle version ou de nouvelles fonctionnalités d'un logiciel, ...).

De même dans cette société, la création du site web (avec le module de commande) a déjà conduit à mettre une seconde personne sur la «hot line».

Pour le développement du site internet, il y a eu besoin de trouver de compétences spécifiques. Ces compétences ont été sous-traitées dans un premier temps (le site a été développé par une société spécialisée), ces compétences ont été récupérées ensuite en interne.

Le service informatique compte en tout 10 personnes, dont 5 sont dédiées aux applications clients (3 en développement, 2 à la hot-line client) et 5 aux applications internes (hot-line interne, formation des commerciaux, gestion administrative du logiciel de commande, ...). Le service ressemble à une petite société de service.

Le directeur informatique est en contact régulier avec les gros clients, pour l'installation des nouvelles versions du logiciel, le passage du minitel vers logiciel. Il devient ainsi quelqu'un en première ligne vis-à-vis du client, tourné vers l'extérieur, communicateur, formateur, .

Dans la société de négoce de matériel de bricolage, un poste de webmaster a été créé. Il assure l'administration technique du site ainsi que la gestion documentaire. Il doit, d'une part, concevoir les rubriques, l'arborescence du site, la charte graphique et l'évolution du contenu et d'autre part assurer une veille technologique. Cette personne responsable de la conception et de l'animation d'un site web doit maîtriser l'informatique, connaître le langage HTML, savoir créer un site et gérer l'hébergement d'un site, veiller à la sécurité des serveurs, suivre les évolutions technologiques et assurer l'automatisation des applications techniques défaillantes.

La société de tourisme et de voyage s'est positionnée dès sa création en 1991 dans la vente à distance par Minitel en créant le premier «Catalogue Electronique de Voyages».

Pour son PDG, «le passage à Internet par la mise en ligne du catalogue» a été une réelle prouesse technique pour l'équipe informatique mais pour les collaborateurs qui

sélectionnent les fournisseurs, assurent la saisie des produits et gèrent les commandes, ce passage fut un non événement tant la culture de la vente en ligne est fortement installée dans l'entreprise ". Outre le service informatique, si les processus de travail et les compétences des personnels n'ont pas été modifiés par le passage à Internet même, c'est à un autre niveau que ce passage a eu de l'impact, notamment par la création d'une filiale multimédia avec deux missions:

- la conception et la gestion des sites issus des projets de l'entreprise ;
- la prestations de services multimédia aux entreprises soucieuses d'assurer leur présence sur Internet.

Ainsi, ce n'est pas sur le métier de base que l'impact des NTIC apparaît mais c'est par l'acquisition de nouvelles compétences dans la conception et la gestion de sites, celles «d'hébergeurs et fournisseurs de solutions de commerce électronique».

Du fait de cette nouvelle technologie les prémisses de nouveaux métiers informatiques voient le jour, comme le métier de concepteur-traducteur hypertexte qui collecte, refond et modélise l'information

destinée à apparaître sur un site Internet ou Intranet, et crée les associations logiques et explicatives entre les documents, le métier de développeur d'application qui développe des projets informatiques en élaborant, selon le type de conception retenu, la solution technique qui en permet la réalisation, ou encore le métier intégrateur de solution multimédia qui définit avec le client l'architecture et les fonctionnalités du produit. Avec une équipe , il procède au choix et à l'intégration des solutions qui constitueront le produit final (source Institut des métiers de France Télécom).

### 3.3.2. Impact sur les compétences différentielles

Mais au delà des compétences essentielles, les compétences différentielles davantage liées à la personnalité des collaborateurs se trouvent modifiées, les PDG des PME de notre échantillon, affirment que la personnalité des personnes qu'il souhaitent recruter est de plus en plus importante. Notamment, les vendeurs recherchés dans la société de négoce de fournitures de bureau ou dans la société de service informatique doivent faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit, être plus créatifs et autonome, être plus engagés face aux clients comme en interne. «La transparence, la diffusion des informations étant accrues, le professionnalisme est de rigueur, si on souhaite garder ses clients».

De plus, le travail en équipe à distance devenant une nécessité (groupeware), des capacités de travail en équipe : écoute, générosité, esprit de synthèse et

d'anticipation sont des compétences de plus en plus recherchées. Pourtant ces compétences sont difficiles à obtenir car pour certains encore le partage des informations est synonyme de perte de pouvoir. Il faudra par conséquent par des actions appropriées des services de RH, notamment par des programmes de formation et des systèmes nouveaux d'évaluation montrer aux collaborateurs que le plus important pour l'entreprise ne se trouvent pas dans les «compétences essentielles » mais dans les " compétences différentielles».

### 3.3.3 Impact sur les compétences stratégique

Cependant, au-delà des postes, il faut s'intéresser aux compétences stratégiques, qui du fait des NTIC, notamment du fait de l'introduction du e.mail, des intranet et extranet se développent l'entreprise. Les nouvelles technologies exigent un traitement plus rapide et plus volumineux d'information et induisent un plus grand niveau de formalisation. Ainsi pour le responsable de la division informatique de la société de service informatique, comme pour le responsable informatique de la société fabricant des thermostats électromécaniques, les capacités d'analyse, de synthèse, de traitement, de capitalisation des informations deviennent des compétences partagées par tous dans les P.M.E. On passe, petit à petit, d'une culture orale à une culture écrite. La présence omniprésente des NTIC demandent également que chacun maîtrise l'usage de l'informatique et de l'anglais (couverture de plus en plus internationale des marchés).

Comme déjà mentionné précédemment, d'autres compétences stratégiques se développent, on peut citer par exemple, la capacité à être au service du client, savoir répondre à distance à toute demande de renseignements, savoir partager les informations, privilégier le travail collaboratif au détriment du pouvoir individuel.

On est passé d'une logique de production industrielle à une logique client, où dans les conditions de travail, l'affrontement avec le client l'emporte sur les ordres hiérarchiques, affirme Michel Théry, chargé de mission au service des affaires sociales du Commissariat général du Plan. Désormais, la logique de relations au sein d'une équipe ou entre des équipes est prédominante, et ce qui importe est la gestion de l'inattendu, de l'aléa et du cas par cas ".

Ainsi on peut penser que la gestion par les compétences devient un acte de gestion nécessaire pour permettre aux P.M.E d'assurer leur pérennité.

### 3.3.4. L'emploi éclaté

Dans notre étude on a pu constater le début d'une nouvelle configuration des emplois.

Les technologies de l'information bousculent les modes d'organisation. Elles transforment le contenu du travail en agissant sur la structure et le périmètre des métiers et des compétences. Comme à chaque grande étape technique, une myriade de nouveaux métiers apparaissent portés par la vague. Aujourd'hui, même dans les PME, en prolongement du mariage de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel, des compétences jusqu'à là cloisonnées convergent. Les entreprises recrutent ainsi des ingénieurs en système d'information, des chefs de projet multimédia, des architectes réseaux, des administrateurs de serveur...

Elles sont également à la recherche de nouveaux profils pour le développement du commerce sur le net : web marketer, web chargé de clientèle, ou managers du marketing interactif. Si les métiers classiques ne sont pas pour autant éclipsés, ils doivent évoluer.

Par exemple, un chef de projet multimédia n'est rien d'autre qu'un chef de projet informatique dont l'outil technique est différent. «En somme en informatique, les appellations nouvelles masquent des cœurs de métier identiques alors que des désignations restées classiques cachent des contenus de travail qui ne cessent de se transformer», confirme Pierre Délis, délégué général du Sintec informatique. Mais l'impact des NTIC ne se limite pas aux métiers techniques et créatifs. «Dans la mesure où ce qui se joue, c'est bien la capacité d'organiser autrement les systèmes d'information, de communication et de gestion de la connaissance, la plupart des activités sont directement ou indirectement touchées par leur diffusion», indique Olivier Las Vergnas, chef de département «Cité des métiers» des sciences et de l'industrie. En somme, plus l'information, la communication ou la gestion de la connaissance sont des composantes fortes d'un métier, plus sa mutation est grande. Les professions commerciales ( marketing interactif), et du marketing sont également profondément transformées par le E-commerce qui incite les firmes à approfondir leurs stratégies commerciales et les techniques d'approche du consommateur, d'où le besoin de nouveaux profils.

De nombreux exemples montrent que la très grande majorité des pratiques professionnelles vont évoluer.»La société ne développe et ne retient que les technologies dont elle a besoin», observe Alain d'Iribarne, directeur de recherche ( CNRS) au LEST (Laboratoire d'économie et sociologie du travail) d'Aix- en -Provence. C'est une façon de dire que les NTIC sont aujourd'hui triomphantes car elles répondent aux exigences des entreprises : réduction des coûts dans le mode de gestion, décloisonnement de l'organisation, qualité de services aux clients, gain de productivité, etc. Ces mêmes lignes de forces se retrouvent dans les métiers. A savoir, comme

le souligne Alain d'Iribarne, «les aptitudes à travailler en réseau, à communiquer et à faire face le plus rapidement possible à des situations de plus en plus interactives».

## Conclusion

Au regard de ces résultats, les axes de recherche de cette étude peuvent être reprises.

L'adoption des NTIC entraîne des modifications au niveau des emplois et compétences à caractère marketing et vente. Cependant ces transformations ne touchent pas uniquement «les compétences essentielles mais également les compétences différentielles».

Les NTIC vont également avoir un impact sur les compétences stratégiques des PME. Les emplois marketing et vente sont éclatés.

Les nouvelles technologies ont des conséquences sur les emplois marketing-vente. Ils ont tendance à se mélanger, le développement de l'aspect sédentaire du vendeur s'accroît.

Dans la société de service informatique on assiste notamment à l'éclatement progressif des commerciaux en deux segments distincts : le segment des webvendeurs et le segment des vendeurs-terrain (lesquels, dans un court terme, devront consacrer davantage de temps à la préparation de leur action) qui seront responsables des travaux de prospection, négociation, gestion de grands comptes, service après-vente, et mettront en œuvre "la vente personnalisée.

Il faudrait cependant pour valider ce travail, le compléter mener des études quantitatives auprès d'échantillons de PME plus conséquents.

On constate également l'apparition de nouveaux métiers liés directement à Internet comme ceux de responsable marketing sur internet, chef de projet multi-média, etc.

Mais comme l'affirme Jean - Marc Grando , chargé de mission prospective au Centre d'études et de recherches sur les qualifications ( CEREQ), la plupart des métiers qui émergent aujourd'hui sont plutôt le fruit d'une déformation progressive de métiers déjà existants qui s'adaptent aux évolutions technologiques. On peut penser que les compétences «essentielles» ((Michel Tremblay, Bruno Sire, 1999), vont être modifiées mais l'impact le plus important est à attendre au niveau des compétences «différentielles» et des compétences stratégiques. Toutefois, Ceci reste à valider auprès d'un échantillon plus large de PME, voire de grands groupes.

## Bibliographie

- Chabil S., Chapelet B., Deglaine J., Dimitriadis S., (1999). *Etablissement d'une méthodologie pour l'étude de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les emplois et compétences en P.M.E.*, présenté au Congrès Annuel de l'ASAC, 12/15 juin 1999, Saint John, Nouveau-Brunswick, Canada.
- Shelvinr (1999). *Internet, technologie phare du knowledge management in Dossier Technologie et organisation*, p 56, Les Echos industrie du 15/5/99.
- Piaget J., Inhelder B. (1998). *Mémoire et intelligence*, PUF, Paris.
- Mc Clelland D.C., (1973). *Testing for competence rather than intelligence*, American Psychologist, p. 1-14.
- Woodruff C., (1991). *Competent by any another name, People, Management*, septembre.
- Tremblay M., Sire B., (1999). *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?*, Revue Française de gestion, n°126, novembre-décembre 99, 129-139.
- Hamel G., et Prahalad K., (1995). *La conquête du futur*, Interéditions.
- Ferrary M., Treppe G., (1997). *Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences*, Direction et Gestion des entreprises, n°164-165, mars-juin 97, p. 7-14.
- Parlier M., *La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines*, Personnel, janvier, n°366, p 41-46.
- Permatin D., (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, éditions Management société, Caen.
- Joffre P., Koenig G., (1985). *Stratégie d'entreprise, antimanuel*, Economica, Paris.
- Thierry D., (1990). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'harmattan, Paris.
- Terrence (groupe), (1994). *Encyclopédie des ressources humaines, tome 4 «Projets individuels et collectifs, construction et régulation»*, éditions d'organisation.
- Le Boterf G., (1994). *De la compétence*, éditions d'organisation.
- Dubois M., Retour D., (1998), *Les compétences collectives, étude exploratoire*, in *Valeur, marché et organisation*, Actes des XIV<sup>e</sup> journées des IAE, p. 323-341, Presses académiques de l'Ouest.
- Legrand-Lafoy L., Roussillon S., (1995). *Vous avez dit compétences ?*, août-sept, n° 363, p. 13
- Choain L. et Moreau P., (1996). *L'organisation apprenante*, in *Personnel*, n° 375, décembre 96.
- Shelvinr, (1999). *Internet, technologie phare du knowledge management in Dossier Technologie et organisation*, p 56, Les Echos industrie du 15/5/99.
- Argyris C. et Shon D., (1974). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco.
- Buck J.Y., (1999). *Le management des compétences*, p 38 et 39, éditions d'organisation, Paris.
- Le perspectives d'emploi dans la société de l'information*, Commission européenne, Janvier 1999.
- Brouillet S., (1995). *Profil des commerciaux/recherche vendeur complet désespérément*, in *Action Commerciale*, n°148.
- Deglaine J., et Roche L., *Efficacité commerciale et Souplesse Psychique* in les cahiers n° 21 du management technologique, groupe ESC-Grenoble
- Croutsche J.J., (1995). *Forces de vente, réalités et perspectives*, Paris, Éditions Eska.
- Croutsche J.J., *Les attentes en matière de force de vente*, in *Direction et gestion des entreprises*, n°155-156.
- Xardel D., (1982). *Les nouveaux vendeurs*, in *Revue de gestion*, n° 35, 1982.
- Diallo P., (1996). *Les commerciaux que les entreprises réclament aujourd'hui*, in *01 Informatique*, n° 1410, 14/06/96.
- Gabilliet P., (1995). *Demain les commerciaux; la vente et les vendeurs en 2005*, p.127, Paris, Editions d'Organisation.
- Gless E., (1996). *Comment avoir des vendeurs d'élite*, in *L'entreprise*, n°132, 10/99.
- La nouvelle carrure des vendeurs*, in *Les Échos*, 8 octobre 1996.
- Mares A.F., (1996). *Communication et créativité, les deux atouts maîtres*, in *01 Informatique*, n°1410, 14/06/96.
- Meunier M.C., Boulzaguet A., Perroud D., *Les métiers de la fonction commerciale en 23 fiches*, Source APEC.
- Molle P., Laurent-Lasson J.P., (1990). *Le vendeur à l'horizon 1995*, Paris, Institut du Commerce et de la consommation.
- Petry E., (1987). *Rôle et profils des vendeurs : contribution à une méthodologie du recrutement*, in *Recherches et applications marketing*, pp. 53 à 90.
- Petry E., (1987). *Rôles et profil des vendeurs*, in *Recherches et application marketing*.
- Action commerciale n°185, avril 99, dossier : «les technologies au cœur de la vente : 13 entreprises témoignent».

De Laubier C. et Grumberg P., (1998). «Commerce électronique, c'est parti ! in Le monde de l'information», Supplément mensuel du Monde Informatique, N° 707, p. 63 à 74.

Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois, ANPE, Documentation française, 1997.

Rapport YOLLIN. J.M.

Fouteau C., (1999). Les nouveaux métiers, enquête les Echos ; mardi 25 mai 99, p.74 -75

Dossier management, Les échos, mardi 18 janvier 2000 p. 45-46

2. Projet financé par le programme de la Commission Européenne FSE-ADAPT. Voir . Il est soutenu par Hewlett Packard dans le cadre de son programme philanthropique sur le commerce électronique.

3. Voir le site

4. Diallo P., *Les commerciaux que les entreprises réclament aujourd'hui*, in *01 Informatique*, n° 1410, le 14 juin 96.

5. Rapport Yollin J.M.

6. OPCIT, Rapport Yollin J.M.

7. Eléments d'informations obtenues du fait de notre intervention en formation continue sur le sujet auprès du groupe Alstom.

8. Action commerciale n° 185, avril 99 dossier : «les technologies au cœur de la vente : 13 entreprises témoignent», p. 36

## Notes

1. Premier article : Chabli S., Chapelet B., Deglaine J., Dimitriadis S., *Etablissement d'une méthodologie pour l'étude de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les emplois et compétences en P.M.E.*, présenté au Congrès Annuel de l'ASAC, 12/ 15 juin 1999, Saint John, Nouveau-Brunswick, Canada.



---

# Quand l'innovation passe par la réflexion

**Anne-Marie FRAY**

*Professeur, ESCEM Tours*

Dans leur recherche de compétitivité, les entreprises sont aujourd'hui face à de nouveaux impératifs de production parfois difficilement conciliables : outre la rentabilité et le maintien de prix de vente attractifs, elles doivent atteindre des objectifs élevés de qualité des produits et services, de rapidité et de réactivité face à leur marché. Elles doivent également innover. La quête de ces objectifs a conduit à l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail.

Dans ce cadre, l'audit social est également à la recherche de nouvelles voies, visant à accompagner et surtout à anticiper les changements, contribuant ainsi à la performance des organisations dans un environnement complexe.

Notre démarche s'inscrit dans le cadre de cette réflexion. Elle s'appuie également sur une approche dépassant les clivages de culture, que ce soit de société ou d'organisation<sup>1</sup>, pour se pencher sur la recherche propre à l'individu, rejoignant ainsi les questions d'éthique et de morale, qui n'ont jamais autant été d'actualité.

En effet, si auditer c'est mesurer des écarts entre des faits objectifs et des normes constitués par des objectifs, des règles de droit, des usages, etc ; si auditer c'est s'appuyer sur un référentiel, notre réflexion doit s'appuyer tout d'abord sur ce qui constitue les bases mêmes de ce référentiel.

Aussi dans un contexte de bouleversement et de posture changeante face aux valeurs, la redécouverte de l'homme, comme acteur-clé d'une création de valeur<sup>2</sup> entraîne un besoin de réflexion sur le sens même de l'audit.

La démarche d'audit ne peut, en effet, ni ne doit, s'éloigner d'un cadre de référence sociétal, citoyen et entrepreneuriale, dans lequel l'individu s'inscrit.

Notre propos est donc dans un premier temps de rappeler la vision du glissement d'un paradigme normatif à un paradigme interprétatif. Puis dans un deuxième temps nous apporterons notre pierre à l'édifice en inscrivant dans ce dernier paradigme des critères, certes non nouveaux, mais dont la prise en compte nous paraît indispensable à la mission de l'audit en général et de l'audit social en particulier.

C'est donc bien le souci de cet apport qui formera le fil conducteur de notre réflexion.

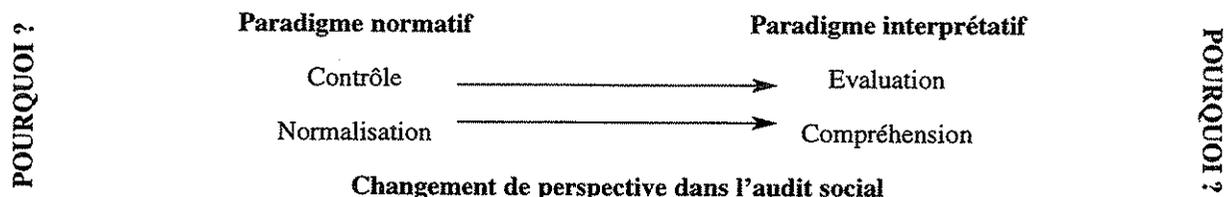
## Un changement de paradigme

La recherche d'un nouveau paradigme remettant en cause l'audit social et la recherche de voies nouvelles n'est pas nouveau. En 1993, Z. Yanat parlait d'une démarche de rupture épistémologique, ouvrant par là une réflexion sur le glissement brutal d'un paradigme normatif à un paradigme interprétatif<sup>3</sup>.

Dans la perspective d'un paradigme normatif, la posture idéale de l'auditeur est celle d'un contrôleur qui doit adapter le point de vue de la norme et doit apprécier les risques en sa qualité d'expert. En ce cas, l'auditeur s'attache aux faits mesurables, aux comportements observables (et non aux intentions des acteurs) et construit l'objet de l'investigation à partir de son « point de vue » orienté vers des objectifs de rationalisation.

Dans la perspective d'un paradigme interprétatif, l'acteur est perçu au-delà d'une action exclusivement basée sur un système de normes. La ou les relations avec autrui jouent un rôle premier et influencent, sinon aident à définir, son action.

L'auditeur se pose alors la question de pourquoi et du pour quoi, c'est à dire assure le passage de l'interrogation sur la fonctionnalité des conduites, à l'interrogation sur le sens que les acteurs mettent dans leurs activités.



A travers le paradigme interprétatif, c'est toute notre attitude face aux transgressions, à la tricherie et autres conduites « hors normes » qui doit être révisée. Les écarts deviennent alors aussi importants que la norme : c'est une conduite sur laquelle il s'agit de s'interroger en tant que conduite signifiante.

Dans ce contexte, la notion de travail se trouve transformée par cette richesse située dans les écarts et révélatrice d'initiative, d'inventivité, et de créativité.

Le développement de nouvelles voies pour l'audit social se situe donc sur le chemin du paradigme interprétatif. Mais cette vision serait incomplète si nous ne nous interrogeons pas sur des notions supplémentaires qui subordonnent nos actes dans l'organisation et son environnement.

## Une vision managériale

Une rapide revue de la littérature managériale nous donne en effet trois typologies utilisant des valeurs clés collectives et individuelles :

- la typologie de Hall, centrée sur la référence au contexte, la référence au temps et la référence à l'individu en terme de personnalisation/dépersonnalisation.
- la typologie de Stein ou la relation avec l'environnement, la conception de la vérité, la perception du temps et le comportement des acteurs.
- la typologie de Hofstede, sans doute la plus connue, qui énonce quatre thèmes<sup>4</sup> :

La distance au pouvoir, ou dans quelle mesure l'inégalité des pouvoirs est acceptée dans la société

La relation à l'incertitude, ou dans quelle mesure une société se sent menacée par des situations d'incertitude ou d'ambiguïté.

L'individualisme, type de société à réseau social lâche où les individus se prennent en charge dans leur famille nucléaire (à l'encontre d'un pôle collectif, où, contre loyauté, l'individu dans un réseau social maillé s'attend à être pris en charge).

La performance, ou l'orientation des valeurs dominantes de la société, soit vers la réalisation, l'argent et le pouvoir, soit vers la qualité de vie et l'attention portée à autrui.

Cet apport de la contingence est nécessaire.

Il ne sera pas suffisant.

De la même façon que nous sommes passé d'un paradigme normatif à un paradigme interprétatif interpellant le pour quoi et la compréhension, de la même façon s'appuyer uniquement sur une analyse contingente pour expliquer les changements d'attitudes, de posture et de valeurs chez les individus est restrictif.

Aussi proposons-nous d'y joindre une nouvelle lecture à travers les voies de l'estime de soi, de la confiance et du sens dans l'objectif d'aider la compréhension et la créativité des voies nouvelles pour l'audit.

## Des pistes de développement

Un rapide retour sur les organisations nous montrent que les « 30 Glorieuses » se sont caractérisées par l'apogée d'un salariat où personnel et statut ne sont plus distingués entre eux. La rupture (mais est-elle vraiment consommée<sup>5</sup>) a largement diversifié le statut salarial, l'a même précarisé, et a donné à l'individu sa personnalité et ses qualités et, par son comportement, une part plus précise dans la performance de l'entreprise<sup>6</sup>.

Toute l'individualité de la personne est donc requise et mobilisée, de façon à la fois voulue et subie. C'est dans ce contexte, et en nous appuyant sur une dimension humaniste et éthique<sup>7</sup> que nous développerons trois voies d'interrogation de l'audit social<sup>8</sup>.

Questionnement		Enjeux
Rapport à soi	—————>	Conforter son estime de soi
Rapport aux autres	—————>	Donner confiance aux autres
Rapport à l'organisation	—————>	Produire du sens

### 1. l'estime de soi

Après tout, la recherche du bonheur et le fait de ressentir cette situation n'est rien d'autre que normal et légitime. Aristote le souligne :

« le bonheur est le bien le plus précieux, le plus beau et le plus agréable<sup>9</sup> ».

Mais ce bonheur exige également « une existence accomplie »<sup>10</sup> qui ne peut être définie une fois pour toute, mais, au contraire, est contextualisée entre les caractéristiques de l'entreprise, le potentiel personnel, et l'expérience personnelle. Il doit prendre en compte ce que Crozier et Friedberg appellent « la stratégie égoïste des acteurs »<sup>11</sup> et la saisie des opportunités. D'une manière générale, l'estime de soi et sa graduation personnelle permet d'éclairer l'accomplissement recherché, le savoir-être, l'autonomie dépendante de soi, et est elle-même source d'implication.

### 2. la confiance

Le thème de la confiance est un thème que nous avons déjà élaboré dans une précédente recherche<sup>12</sup>, et que nous avons analysé comme un ensemble mouvant touchant la confiance calculée (contrôle), contractualisée et standardisée, la confiance institutionnelle (régulation), découlant des règles ou des conventions partagées, la confiance interpersonnelle « relation pure », subjective et spécifique aux missions confiées.

Nous nous appuyerons sur cette troisième perspective en y incluant de nouvelles réflexions.

En premier lieu, nous dirons que l'autre est nécessaire au développement de soi : effet miroir, effet relais, peu importe, le lien entre le centre (rapport à soi) et le réseau (importance donnée à l'autre) met l'accent sur la richesse de l'interdépendance. L'image de l'éponge, traduisant la posture de celui qui a besoin des autres, traduit cette vision sans oblitérer les difficultés et parfois les risques d'une telle ouverture<sup>13</sup>.

Mais l'autre peut être aussi le faible : cette vision offre sans doute des perspectives nouvelles à l'audit social, soumis parfois aux commanditaires, pressés de régler au plus vite des situations au prix d'un écrasement. Or la peur du faible n'est-elle pas notre peur à nous ?

### 3. le sens

La question du sens est une question qui part de l'individu : là où il n'y a pas de place pour l'individu, (régime totalitaire, système bureaucratique), là où il est totalement pris en charge par le collectif, cette question ne se pose pas. Le sens sous-entend l'individuation. Il nous appartient comme un composite associé à l'estime de soi (rapport à soi), et à la confiance (rapport à l'autre), en tant que rapport à l'organisation, à ce qui nous entoure.

Le sens n'est certes pas étranger aux valeurs développées par l'entreprise, qu'elles soient centrées sur la pérennité de l'entreprise (égalité, durée, responsabilité), sur le lien social dans l'entreprise (fraternité, cohésion, échange) ou sur la différenciation (liberté, distinction, remise en question).

Dans cette optique, la façon dont l'organisation et les individus produisent du sens est un champ d'observation, voire d'immersion, pour l'audit social.

Cette « production de sens » passe par l'intégration, par la reconnaissance de la juste place<sup>14</sup>, par l'engagement en tant qu'implication.

Mais quel est le lien réel avec les nouvelles perspectives de l'audit ?

La prise en compte de l'estime de soi de l'individu est un élément touchant l'intentionnalité des acteurs. Elle nous semble participer à la construction des pratiques

buissonnières (Yanat, 1993), ce chemin individuel et personnel allant de soi aux règles et aux normes. L'estime de soi nous apparaît comme un levier d'implication indépendant de la recherche de la performance, nourri de l'idéal de vie accomplie, recherchant l'accomplissement.

La confiance est source de motivation, nous tourne vers l'autre, suppose une prise en compte de l'autre pour lui-même, dépassant la relation d'utilité et de civilité.

La recherche de sens donne une cohérence au doublon individu/collectivité, donne à l'organisation sa place légitime de lieu de socialisation.

D'une manière générale et si nous voulons synthétiser rapidement, nous dirons simplement que ces trois données : estime de soi, confiance et sens, ne sont pas des données en soi mais bien des éléments à construire. C'est dans cette perspective que nous les inscrivons dans un chemin d'audit tourné vers la compréhension et l'interprétation des actes posés dans l'organisation.

Dans cette optique, l'auditeur doit mobiliser un savoir sans frontières, un savoir qui ne doit pas s'enfermer dans une discipline spécialisée, mais bien au contraire ouvrir son champ d'action et de réflexion. C'est à ce prix que l'auditeur et l'audit social éviteront le risque du splendide isolement de l'expertise.

Des voies nouvelles sont donc à trouver pour l'audit social. Le glissement de paradigme d'une part, la transformation et l'élargissement des critères, valeurs et éléments construits y joueront un rôle de premier plan. L'innovation ne sera pas absent de cette démarche. Après tout, l'audit de la créativité émerge bien dans les organisations<sup>15</sup>...

## Notes

1. Badré B., Chalmin P., Tissot N., La mondialisation a-t-elle une âme ?, *Morale, Spiritualité et Vie des affaires*, Economica, 1998.
2. Peretti J.M., « Performance et globalisation », *Personnel*, n°397, Février 1999, p.71-74.
3. Yanat Z., « L'audit social : du paradigme normatif au paradigme interprétatif », *Colloque de l'Audit Social au service d'un Management Stratégique des Ressources Humaines*, Lyon, Sept 1993.
4. Bolinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.
5. Guerin F., *Faut-il brûler Taylor ?*, Actualité de la gestion, Editions Management, 1998
6. Le Boterf G., *De la compétence à la négociation professionnelle*, Editions d'Organisation, 1997.
7. Voir à ce propos la constitution du groupe Humanisme et Gestion, sous le pilotage de Z.Yanat, au sein de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.
8. Claude J.F., *L'éthique au service du management*, Editions Liaisons, 1999.
9. Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Flammarion, Edition 1965, p.36.
10. Aristote, op cit, p.38.
11. Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, p.204.
12. Bender, Fray, Yanat, « Le rôle de la confiance dans l'audit social », 17ème Université d'été de l'IAS, Aix en provence, Aout 1999.
13. Martin B, Lenhardt V., Jarrosson B., *Oser la confiance*, Insep Editions, 1996.
14. Blanchard k., Peale N., *Ethique et Management*, Editions d'organisation, 1988.
15. Kao J., *Organiser la créativité ou l'esprit de jazz*, Village Mondial, 1998.

---

# Réduction du temps de travail, élargissement des plages horaires et réorganisation des activités dans une section de gestionnaire clientèle. Un impact sur la santé mentale et psychique ?

**Docteur Christian JAYET**

*chargé de mission en psychodynamique  
du travail et santé mentale au travail  
Service Central d'Appui en Santé au Travail.  
EDF-GDF*

**Gilbert MIGNACCA**

*docteur en psychosociologie  
AFCOR*

## 1. Le contexte de la demande

Les métiers des gestionnaires clientèle ont fait l'objet d'évolutions conséquentes ces dernières années. La section clientèle d'une agence clientèle a été concernée par cette évolution des services, des outils informatiques, du contenu du travail et de son organisation. En Mai 1998, l'amplitude horaire d'ouverture s'est élargie et a imposé une nouvelle organisation. Dans ce contexte, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail (CHSCT) de cette agence clientèle s'est interrogé sur d'éventuelles répercussions de l'élargissement des plages d'ouverture sur la santé des agents. Les membres de ce CHSCT étaient particulièrement sensibilisés à cette question du fait de l'existence d'un groupe de travail régional sur les conditions de vie et de travail de cette population. Ce groupe était composé de médecins du travail, du responsable R.H. et de représentants du personnel.

Les membres de ce CHSCT étaient également sensibilisés à cette problématique du fait de l'existence d'un travail national réalisé par les équipes médicales du travail du même établissement. Il est publié sous forme d'un document intitulé : «L'accueil clientèle : un métier passionnant mais difficile. Des agents en parlent à leurs médecins et infirmiers du travail».

## 2. Le contexte national des conditions de vie et de travail de cette population et leurs effets sur la santé

Ce document, ci-dessous brièvement résumé, montre que depuis quelques années la façon de travailler de cette population s'est profondément modifiée. La charge de travail s'intensifie, devient plus complexe et les exigences de la clientèle et de l'entreprise s'accroissent.

La demande de la clientèle de plus en plus sollicitée par des campagnes d'information est de plus en plus importante. Parfois les clients sont agressifs, car confrontés à une réalité sociale et économique difficile. L'agent d'accueil, à son insu, peut rentrer en résonance avec l'état émotionnel de son client, surtout lorsque ses résistances sont amoindries (fatigue, surcharge de travail, tension nerveuse...).

L'entreprise, pour sa part, a depuis quelques années parfaitement défini les objectifs attendus qui sont réactualisés en permanence en fonction de la conjoncture

économique. Des procédures de travail pour atteindre ces objectifs ont été définies. Elles sont officiellement formalisées par de nombreuses notes qui définissent les performances souhaitées des agents d'accueil aussi bien de point de vue technique que comportemental. C'est aux agents ensuite de faire vivre ces procédures sur le terrain en s'adaptant à la demande du client.

A ce niveau, des ajustements sont nécessaires pour contourner les difficultés et passer de la consigne à la pratique. Or, ces ajustements sont malmenés par l'intensité des rythmes et par les problèmes d'effectifs relevant de causes diverses (formation, maladie, congés, récupération, aménagement du temps de travail...). De plus, l'aménagement du temps de travail (ouverture des plages horaires et temps choisi) auquel s'ajoutent l'accroissement de la charge de travail, les difficultés dans l'organisation de l'activité majorent les difficultés. Il n'y a pratiquement plus de marge pour pallier les absences imprévues (maladie, stage...) surtout en période de congés où la charge de travail individuelle est déjà augmentée.

L'animation des équipes est très variable et le manque de soutien et d'accompagnement est souvent ressenti. L'activité des agents est en permanence contrôlée et évaluée. Son analyse est d'avantage perçue comme une surveillance (ex : enregistrements d'appels téléphoniques) plutôt que comme une évaluation des compétences et un aide pour les faire éventuellement progresser.

Les agents des plateaux d'accueil constituent actuellement une population particulièrement vulnérable. Au bout d'un certain temps, variable selon la résistance des sujets, une usure professionnelle s'installe. Les mécanismes de défense individuels s'expriment par des attitudes de désengagement. Chacun cherche d'une manière ou d'une autre à se soustraire de la pression du travail. Les mécanismes de défense collectifs aboutissent à des conduites apparemment illogiques et perturbent un peu plus l'activité.

Sur le plan somatique, la fatigue physique vient au premier plan, corrélée à l'impression d'être surchargé, sous pression. Elle est entretenue par les troubles du sommeil fréquemment évoqués. Elle rend insupportable les défaillances ergonomiques des conditions de travail qui deviennent alors une source de griefs supplémentaires. La fatigue mentale peut parfois entraîner des troubles du cours de la pensée (confusion, troubles de la mémoire) qui perdurent dans la vie privée. De l'anxiété à la dépression, toutes les facettes de la souffrance mentale sont observées par les services médicaux. Elle envahit la vie hors travail et la perturbe. La coupure avec le travail est difficile, annihilant le pouvoir récupérateur du repos et aggravant l'épuisement au travail.

Certains témoignages rapportent toutefois des situations dans lesquelles le rapport au travail est équilibré. Sur les sites où la qualité du management est reconnue, l'ambiance change considérablement et la charge mentale s'améliore.

### **3. Les objectifs et la méthodologie de l'analyse dans la section clientèle d'une agence**

Les membres du CHSCT ont donc souhaité qu'une analyse de la situation de travail de ces agents soit effectuée par des intervenants externes. Ceci pour donner un avis extérieur aussi objectif que possible sur cette nouvelle organisation, dégager des éventuels liens entre l'évolution de l'organisation et l'état de santé des agents, proposer, si besoin, des améliorations des conditions de travail. En raison des liens de cette recherche avec une problématique de santé au travail, le médecin du travail était le garant du choix de la méthode et des intervenants.

Cette enquête fut menée par un consultant interne, psychosociologue, en collaboration avec un médecin spécialisé en psychodynamique du travail. La phase de débat sur la faisabilité et la méthodologie de cette enquête s'est réalisée de Mai à Juin 1998. La phase d'analyse proprement dite s'est déroulée de Septembre 1998 à Février 1999. Elle s'est faite à partir de quatre sources d'information : des entretiens individuels semi-directifs avec des agents volontaires, une observation directe sur site, une analyse documentaire et enfin des entretiens collectifs sous forme de compte rendu provisoire des résultats et discussion des éléments d'analyse. Le rapport définitif a été restitué, par les intervenants, au CHSCT.

### **4. Analyse des données recueillies dans cette enquête locale**

#### **Le changement d'organisation**

L'activité de cette section était répartie entre accueil téléphonique et physique de la clientèle, la gestion des comptes et des contrats et la trésorerie. Le groupe gestion, trésorerie était plus étoffé que le groupe accueil. La réorganisation accueil – gestion, trésorerie a débuté en Janvier 1997 dans le sens d'un renforcement significatif de l'activité d'accueil téléphonique et physique de la clientèle.

En Mai 1998, en raison de l'existence dans l'entreprise d'un accord social portant sur la réduction du temps de travail, l'amplitude horaire d'ouverture s'est élargie. Les horaires hebdomadaires sont passés de 38 à 36 heures sans perte de salaire pour une plage horaire s'étendant de 8 à 19 heures. Cet élargissement des plages horaires s'appliquant seulement aux personnes volontaires a été présenté par la direction de l'agence comme une contrepartie non négociable de la réduction du temps de travail. La direction s'est engagé à accepter que les personnes qui regretteraient leur choix puissent revenir aux horaires antérieurs. Par contre ces deux mesures (volontariat et réversibilité des horaires) ne s'appliquaient pas aux nouveaux embauchés.

Ces changements ont donc imposé une nouvelle organisation de l'activité. Sa construction s'est faite dans une réelle concertation sous la forme d'un groupe de travail de personnes volontaires chargées de proposer des types de planning. Les propositions du groupe de travail ont été validées par la direction qui n'a imposé aucun choix d'horaires. Le système fonctionne avec trois journées de six heures en continu (matin de 8 à 14 heures ou après-midi de 13 à 19 heures) et deux journées de neuf heures entrecoupées d'une pause méridienne d'une heure. Le cycle de rotation des horaires est de cinq semaines. Sur les dix-huit personnes rencontrées, huit travaillent selon les horaires habituels (38h), trois ont opté pour l'élargissement avec une réduction à 36 h, sept ont été recrutées avec de nouveaux horaires à 32h.

### **L'organisation du travail actuelle**

Elle repose actuellement sur une rotation régulière des agents sur trois types de tâches différentes. Un agent occupe dans la même journée un poste d'accueil téléphonique, physique puis de gestion. Le cadre qui s'occupe de la planification ajuste chaque semaine l'effectif à la charge, ce qui oblige un suivi précis et quotidien. La gestion des plannings demande donc, au quotidien, une préparation complexe et une concertation étroite entre le cadre responsable de cette planification et les agents.

### **Les relations entre les agents**

Le choix des nouveaux horaires a provoqué dans un premier temps quelques difficultés relationnelles. Des clans se sont formés sur la base de l'adhésion ou non à la nouvelle organisation. Puis une réelle détente relationnelle a pu s'instaurer avec l'émergence de nouvelles relations. Les agents trouvent facilement de l'aide quand ils sont en difficulté, aussi bien de la part de leur hiérarchie que des camarades de travail. Ils ont le

sentiment d'être acteurs dans ce système et ont souvent l'occasion de discuter entre eux des procédures de travail. Cette circulation des savoir-faire permet la mise au point des procédures et des pratiques professionnelles, surtout lors des périodes de débordement car la pression temporelle est moins forte.

### **Le contrôle et l'évaluation**

La rotation de l'activité, l'aménagement du temps de travail et les bonnes relations d'équipe rendent très supportables, pour la majorité des agents de l'accueil, le contrôle et l'évaluation au quotidien. Ils sont en même temps considérés comme une aide dans les pratiques et comme une contrainte très forte. La majorité des agents la qualifie de soutien même si une minorité estime que le système informatique permet de contrôler chaque agent de l'accueil avec une précision effrayante.

### **Les temps de rencontre**

Les temps de rencontre traditionnels (pause, repas, etc.) ne peuvent plus fonctionner du fait des heures d'ouverture du plateau et des horaires décalés. Les agents ne se rencontrent plus aussi régulièrement et les temps de repas sont occupés sans convivialité. Certains ont même le sentiment de seulement se croiser. De ce fait les échanges et les solidarités sont malmenés, ce qui a des effets jusque dans les activités sociales et syndicales.

### **Une culture plus individualiste**

Un changement profond de la culture d'entreprise est en train de s'opérer. On passe d'une culture plus collective, dans laquelle le groupe est une valeur reconnue, à une culture plus individuelle reposant sur la performance et l'évaluation individualisée. L'élargissement des plages horaires et les horaires différenciés renforcent cette culture individualiste en réduisant les occasions d'échange. Certains le regrettent et souhaitent des réunions d'équipe plus fréquentes. Les jeunes embauchés semblent très bien adaptés à cette nouvelle vision de la vie de l'entreprise. L'adaptation des plus anciens à celle-ci est plus problématique.

### **L'impact des nouveaux horaires sur les charges physique et mentale de travail**

D'une façon générale, les personnels de l'équipe accueil expriment plutôt une satisfaction vis-à-vis de la nouvelle organisation et des nouveaux horaires. Ils témoignent

dans leur ensemble d'un allègement de la charge mentale. Celle-ci est due à plusieurs éléments conjugués de l'organisation :

- la rotation sur trois types de tâches différentes. Ce système de rotation est perçu comme très positif et reposant par tous les agents, même si la pression temporelle reste forte. Il a entraîné, surtout en accueil téléphonique, un allègement de la charge de travail et un enrichissement de son contenu.
- la durée moindre du travail et le confort occasionné par les plages libres. La souplesse induite par le choix des horaires contribue aussi à l'allègement de la charge. Les plages de temps libre (matin ou après midi) permettent aux agents de traiter des affaires personnelles et ainsi, se rendre plus disponible pour leurs proches.
- l'implication forte de l'encadrement de proximité. Elle se concrétise dans la planification hebdomadaire de l'effectif à la charge, objet d'une concertation étroite entre les agents et leur hiérarchie. La qualité de l'animation des équipes, les marges de manœuvre dans l'activité, l'aide et le soutien apporté par l'encadrement comme par les équipes de travail sont des éléments déterminants.

### **L'impact des nouveaux horaires sur le plan santé physique**

Les journées de 9 heures sont parfois un peu longues, mais elles ne sont jamais entièrement consacrées au téléphone. Parfois de la fatigue se manifeste à l'issue de ces journées. Les agents qui doivent décaler leur repas vers 14 h 30 ne semblent pas gênés.

### **L'impact des nouveaux horaires sur le plan mental**

Aucun élément significatif notable (oublis, troubles de la mémoire, etc...) n'a été constaté à ce jour. Après des journées chargées, certains agents, encore sous pression après leur temps de travail, se plaignent de fatigue mentale et visuelle.

## **5. Un changement conduit dans la concertation**

Les agents reconnaissent majoritairement que la conduite du changement s'est faite de façon concertée, dans le respect de la parole donnée et des engagements promis. Cette démarche s'est articulée autour de valeurs (respect de la parole et des personnes, justice, confiance) et autour de la participation des agents de terrain à l'organisation du travail. Le passage aux horaires élargis s'est fait dans une réelle concertation, notamment pour l'élaboration des nouveaux plannings. La notion de volontariat, au moins pour les agents présents sur l'agence à cette époque, a été respecté par la direction.

Le groupe s'est soudé autour de valeurs (respect, confiance, justice) et la contribution à l'organisation du travail est réelle. Le soutien social des camarades de travail comme de la hiérarchie est importante. Des points de vue différents existent au sein de ce groupe, mais ils sont minoritaires. Toutefois les agents d'accueil les supportent sans tension ni conflit. Ils peuvent en discuter librement sans craindre le rejet ou l'exclusion.

## **6. Un équilibre pour l'instant favorable mais toutefois fragile**

L'élargissement des plages horaires s'est donc effectuée sur la base du volontariat et de la réversibilité possible des horaires pour les agents en poste. Ces alternatives n'existent pas pour les agents embauchés après ce changement. De la même manière le groupe est traversé par des logiques différentes qui reposent sur des appréciations diverses de la performance et de l'évaluation (individuelle pour les uns, collective pour les autres). Ces éléments peuvent donc à terme ébrécher la cohésion de ce groupe. Et ce d'autant plus que les exigences de l'entreprise pour la branche clientèle et l'individualisation des performances et du contrôle se renforcent considérablement. A ce moment, les contraintes de travail qui sont bien réelles peuvent prendre le pas sur l'épanouissement et inverser la tendance actuelle.

## 7. En conclusion

Cette étude montre que ce changement a été conduit dans la concertation et a pris en compte certaines valeurs comme l'équité, la confiance et le respect des engagements. Elle montre aussi que l'encadrement s'est fortement impliqué dans l'organisation des activités en communiquant régulièrement sur les objectifs imposés, en apportant au quotidien une aide réelle pour les atteindre et en favorisant la contribution de chacun dans l'activité et dans l'organisation du travail. L'impact sur la santé de la réduction du temps de travail et de l'élargissement des plages horaires était bien compensé par la qualité de l'animation et de la gestion des ressources humaines dans leur ensemble. L'effectif était aussi adapté à la charge de travail en raison du recrutement de nouvelles personnes.

Pour toutes ces raisons, cette étude se démarque significativement de la tonalité générale des témoignages national des équipes médicales du travail. Toutefois ces paramètres sont fragiles et doivent être entretenus au quotidien. Et ce d'autant plus que les évolutions du contenu du travail comme de son organisation sont constantes et qu'il serait illusoire de se référer à une stabilisation de ces évolutions. Il y a là un défi à relever

pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise sous peine de voir s'inverser, parfois rapidement, les rapports qu'entretiennent les sujets avec leur travail dans le sens d'une souffrance importante. Dès lors les conditions de vie et de travail de cette population relèveraient de celles décrites dans ce témoignage national ou de celles qui sont régulièrement rapportées dans les publications en ce domaine. Qu'elles relèvent du stress ou de la souffrance au travail.

Les divers acteurs de l'entreprise (direction, ressource humaine, médecine du travail, représentants du personnel) doivent plus que jamais jouer, en complémentarité, leur rôle dans le respect et les limites de leur spécificité afin de tenter de concilier l'atteinte des objectifs économiques et la qualité des conditions de vie et de travail des personnels. Mais il semble, au vu des publications sur le sujet, que cet équilibre entre logique économique et logique de santé soit une pure utopie. Des exemples existent pourtant où la bonne volonté et l'implication forte des acteurs de l'entreprise ont permis d'approcher cette ligne d'horizon ou d'atteindre ce fragile point d'équilibre. Il faut les faire connaître pour que d'autres puissent s'en inspirer ou inventer de nouvelles voies. C'est le but de cette communication.



---

# L'évaluation de l'instrumentation de gestion

Anne JOYEAU

L'objet de cette communication porte sur l'instrumentation de gestion, dont la mise en œuvre en entreprise peut être définie comme un processus de changement organisationnel, l'instrument étant de manière implicite porteur de représentations. Sous cet angle, le problème de l'évaluation des effets d'un instrument de gestion se pose de manière complexe. Au-delà des seuls résultats attendus par les décideurs, des apprentissages individuels et collectifs peuvent se produire qui devraient alors être intégrés à l'évaluation. La difficulté de cette tâche, si elle ouvre des perspectives de recherche, est aujourd'hui loin d'être résolue. Cette communication vise à montrer l'intérêt que peut représenter un élargissement des systèmes d'évaluation à d'autres critères que l'efficacité notamment, par exemple en tenant compte de la perception des acteurs concernés sur l'utilité de l'instrument.

## Introduction

Qu'il s'agisse du marketing, de la finance, de la comptabilité, de la stratégie, de la gestion de production ou des ressources humaines, l'instrumentation de gestion est partout présente et nécessaire pour la conduite des organisations. Dans le contexte économique actuel marqué par la montée des incertitudes et par l'émergence de nouvelles formes de compétitivité, qui oblige les organisations à s'adapter en permanence et de façon continue à de nouvelles contraintes environnementales, l'instrumentation de gestion semble même de plus en plus présente car de plus en plus nécessaire vis-à-vis de dirigeants en quête de nouveaux repères. Cependant, le contexte dans lequel se développent et vivent les outils de gestion est aujourd'hui fondamentalement différent de celui des années 60, époque qui a réellement vu leur introduction dans les entreprises françaises (Mévellec, 1993). Comme le souligne Hollard (1990, p.31), «le fait d'avoir à prendre des décisions en avenir incertain a évidemment des conséquences importantes sur le choix des outils de gestion dans l'entreprise».

Toutefois, précisément parce que l'instrumentation de gestion et le changement organisationnel sont deux problématiques étroitement liées (1), le problème d'évaluer les effets d'un instrument de gestion se pose de manière complexe : les systèmes d'évaluation couramment mobilisés en entreprise montrent des limites (2), ce qui peut conduire, parfois à tort, à remettre en question l'intérêt des outils eux-mêmes (3). Dans un contexte de «crise de l'instrumentation», le succès des mutations en cours serait même, selon certains, gravement menacé (ECOSIP, 1990).

# 1. Instrumentation et changement organisationnel

## 1.1. Le concept d'instrumentation en gestion : essai de définition

Instruments, outils, dispositifs ou pratiques de gestion, comment caractériser le concept d'instrumentation de gestion ?

Pour Moisdon (1997, p.7), les outils de gestion sont entendus comme les formalisations de l'activité organisée, comme un «ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (...) et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion», tels que la prévision, la décision ou encore le contrôle. A la différence des règles, les outils de gestion prennent toujours, selon l'auteur, un caractère formel. En ce sens, les outils sont des représentations formalisées d'un fonctionnement organisationnel.

Toutefois, certains préfèrent le terme d'«instrument» à celui d'«outil», ce dernier pouvant avoir tendance à réifier les moyens utilisés (Gilbert, 1998), alors que le terme d'«instrument» mettrait davantage l'accent sur la part de l'humain présente dans l'instrument. Dans ce cas, l'instrument de gestion est compris comme un artefact qui véhicule un ensemble de réflexions, d'expériences, de représentations, de théories.

De manière plus globale, l'instrumentation de gestion comporte, selon Gilbert (1998, p.25), deux volets : elle se définit en termes de contenu et en termes de processus. En termes de contenu, selon l'auteur, l'instrumentation comprend l'ensemble des instruments qui couvrent le même champ fonctionnel et qui permettent la conduite des pratiques de gestion sur ce champ. En termes de processus, l'instrumentation met l'accent sur le fait qu'il s'agit d'une création, formée d'une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou de plusieurs instruments à des pratiques de gestion.

Ainsi, en privilégiant les notions d'instrument et d'instrumentation, nous souhaitons insister sur les mécanismes humains qui contribuent à la vie des instruments de gestion au sein des organisations, depuis leur naissance jusqu'à leur phase de déclin.

## 1.2. La mise en œuvre d'un instrument de gestion : un processus de changement organisationnel

Penser à la relation entre le changement organisationnel et l'instrumentation de gestion implique de considérer la nature de la relation entre ces deux problématiques. La plus évidente, peut-être, consiste à considérer que la conduite du changement suppose la mobilisation d'instruments de gestion (a). Cette «évidence» peut toutefois conduire à négliger le fait que la mise en œuvre d'un instrument de gestion peut constituer en elle-même un processus de changement organisationnel (b).

a- On peut dans un premier temps considérer que le rôle des instruments de gestion est de favoriser la maîtrise des processus organisationnels. Tel un pilote d'avion, le dirigeant de l'organisation doit avoir à sa disposition toute une série d'indicateurs et de dispositifs afin de guider l'action de son entreprise. Sous cet angle, la finalité des instruments de gestion est d'éclairer le gestionnaire sur ses choix et sur ses décisions : on parle ainsi couramment d'outils ou de systèmes d'aide à la décision. Le rôle des instruments de gestion se révèle alors primordial puisqu'il consiste à contribuer, plus ou moins fortement selon la capacité du dirigeant à s'en distancer, à des décisions organisationnelles majeures. On se situe ici dans une vision rationaliste de l'organisation, dans un modèle dit «instrumental» (Brabet, 1993), dans lequel, à l'extrême, le changement va être conduit et mis en œuvre par l'équipe dirigeante, sur la base de programmes de planification, d'évaluation et de sélection présumés comme étant parfaitement maîtrisés.

Dans ce modèle, la gestion est régie par l'exercice de volontés qui, selon des considérations purement techniques, doivent être relayées par des dispositifs de gestion, auxiliaires et subordonnés au politique (Berry, 1983). L'instrumentation de gestion prend alors le statut de simple intendance<sup>1</sup>.

L'objet de nos propos n'est pas de mettre en cause l'existence de cette première relation entre le changement et l'instrumentation de gestion, mais plutôt de souligner le fait qu'elle n'est pas à sens unique.

b- Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, les instruments de gestion ne sont pas les reflets passifs d'une réalité organisationnelle qui existerait indépendamment d'eux (Amintas, 1994). Ils sont un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution (Berry, 1983) en prescrivant le comportement à adopter, en véhiculant des représentations. En ce sens, ils sont eux-mêmes vecteurs d'orientation de l'action organisationnelle et non pas seulement vecteurs unilatéraux des intentions managériales (Amintas, 1994).

Le rôle des instruments de gestion s'avère alors plus complexe vis-à-vis du changement organisationnel, la notion d'application de l'outil devenant insuffisante : la mise en œuvre d'un nouvel instrument devient en réalité un changement de représentation (Moison, 1997). On passe d'un rôle passif de l'instrumentation, en tant que moyen de réalisation du changement, à un rôle actif, en tant que moyen d'activation de nouveaux apprentissages (Gilbert, 1998 ; Moison, 1997). La rationalisation engendrée par l'instrumentation de gestion n'est alors plus seulement instrumentale mais aussi cognitive, visant à améliorer l'utilisation de la connaissance présente dans l'organisation (Jacot, Micaelli, 1996, p. 56 et suivantes).

Entre action volontaire et phénomènes non maîtrisés, le changement devient alors un processus permanent au sein d'une organisation dynamique, oscillant entre ordre et désordre (Brabet, 1993). Si le rôle passif, officiel et explicite de l'instrumentation existe, cette « valeur d'usage » (Berry, 1983) de l'instrument de gestion ne doit pas masquer le rôle implicite qu'il joue aussi dans la régulation des rapports sociaux, dans la construction de nouvelles représentations. Omettre cette caractéristique des instruments de gestion n'empêchera de toute façon pas leur rôle structurant de se produire, même si cela échappe aux volontés et aux intentions des dirigeants. Un flou, une incertitude existent lors de la mise en œuvre d'un instrument de gestion, liée à une double autonomie des acteurs au sein de l'organisation : une autonomie cognitive (chaque acteur détient sa propre part de la connaissance nécessaire à l'action) et une autonomie politique (chaque acteur détient sa part de pouvoir) (Lorino 1996).

Fonctions explicites et implicites de l'instrumentation de gestion cohabitent de manière plus ou moins harmonieuse en fonction de la plus ou moins grande cohérence des logiques internes, individuelles et/ou collectives, auxquelles se heurte la mise en œuvre de l'instrument de gestion. C'est en partie ce qui rend complexe l'évaluation de ses effets sur l'organisation. Cette difficulté liée aux systèmes d'évaluation de l'instrumentation de gestion fait l'objet du point suivant.

## 2. Performance, efficacité, efficience : des systèmes d'évaluation qui montrent des limites

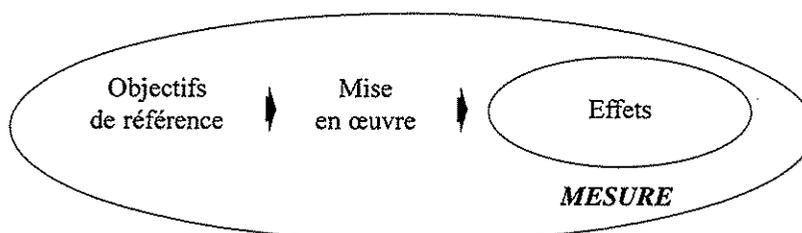
Evaluer une organisation, apprécier les résultats d'un acte ou d'une situation de gestion, le travail ou les compétences des collaborateurs de l'entreprise<sup>2</sup>, sont des problématiques majeures en gestion. Qu'elle soit d'ordre économique ou social, la thématique de l'évaluation repose sur des notions classiques en gestion mais dont les contours sont confus : c'est le cas de la performance, de l'efficacité ou de l'efficience (21). Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre d'un instrument de gestion, qui peut être considérée comme relevant d'un processus de changement organisationnel, les notions le plus souvent mobilisées en entreprise présentent des limites (22).

### 2.1. Performance, efficacité, efficience : essai de définitions

Avant de définir les critères d'évaluation le plus souvent mobilisés en gestion, et en dépit du fait que ces définitions sont loin d'être stabilisées, un bref détour sur le concept d'évaluation lui-même permet de préciser ce qui est entendu par «évaluation».

Selon Jacot (1990), la première grande étude qui marque les débuts de l'histoire de l'évaluation a été conduite par Ralph Tyler à partir de 1932 aux Etats-Unis<sup>3</sup>. Elle permet d'établir une distinction claire entre l'évaluation et la mesure, l'évaluation étant conçue comme un processus inscrit dans le temps, alors que la mesure s'en tient aux effets. Plus large que la mesure qui vise à observer les effets, l'évaluation permet aussi de se prononcer sur les objectifs et sur leur mise en œuvre. Cette distinction est illustrée par la figure suivante.

■ Figure 1 : L'évaluation (par rapport à la mesure) d'après Tyler adaptée par Jacot (1990, p.63)



Le principal intérêt de cette conception de l'évaluation, qui va au-delà de la seule mesure des effets, est de préciser les différents objets sur lesquels l'évaluation d'un instrument de gestion va porter, c'est-à-dire à la fois sur les objectifs, sur les moyens et sur les effets.

Principal critère d'évaluation, d'une manière générale, la performance s'inscrit ainsi au sein de ce triptyque «objectif – moyen – résultat» qui caractérise toute organisation (Penan, 1999). Cette définition générique met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficacé. L'efficacé renvoie à l'articulation entre objectif et résultat obtenu, lorsque l'efficacé, de manière complémentaire mais pas nécessairement induite, pose la question de l'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus.

La performance fait donc appel à l'évaluation a posteriori des résultats obtenus, en regard des objectifs d'une part (l'efficacé) et des moyens alloués d'autre part (l'efficacé). Il s'agit là, selon Martory (1999, p.234), de la performance à court et moyen terme qui, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante. Selon lui, la performance à long terme d'une organisation doit être intégrée dans l'analyse et celle-ci passe entre autres par «la création d'accumulation immatérielle (...), la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements».

Notion à la fois multidimensionnelle et paradoxale (Louart, 1996a ; Marmuse, 1997), la performance revêt de multiples aspects complémentaires. Ce caractère complexe et multiforme de la performance peut conduire les gestionnaires à simplifier la problématique de l'évaluation en privilégiant la notion d'efficacé, c'est-à-dire, selon la définition donnée plus haut, en pointant l'analyse, a posteriori, sur l'atteinte (ou non) des objectifs fixés a priori. Toutefois, cette hypothèse ne semble probable que si l'on considère que l'idée d'efficacé est sous-entendue dans l'idée d'efficacé. En effet, puisque l'efficacé correspond au choix entre diverses options qui conduira au meilleur résultat (Simon, 1957), l'efficacé ne peut échapper à la logique gestionnaire<sup>4</sup>. L'utilisation du terme «efficacé» peut dans la pratique englober de manière implicite l'idée d'efficacé. Mais si l'on réduit l'efficacé à son sens commun et originel, alors les autres facettes de la performance sont omises. Certains auteurs proposent des définitions qui évitent ce danger.

Ainsi Drucker<sup>5</sup> englobe dans l'efficacé non seulement la capacité à atteindre ses buts mais aussi la capacité à bien les choisir. Pour Donnadiou (1999), il s'agit là d'une «efficacé – pertinence» qui s'ajoute à l'«efficacé – performance» (celle-ci concernant l'atteinte des objectifs). Il ajoute un troisième critère pour évaluer une action : l'«efficacé – efficacé», autrement dit le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

Donnadiou propose ainsi trois critères différents et complémentaires pour juger l'efficacé d'une action : l'utilité de ce qu'elle vise (la pertinence)<sup>6</sup>, l'ampleur de ce qu'elle obtient (la performance), la manière dont elle l'a obtenue (l'efficacé). Ainsi, pour Donnadiou, l'efficacé finale se traduit par l'adage «faire bien les bonnes choses».

Cette définition de l'efficacé apporte une nouvelle dimension : celle de «pertinence» qui renvoie à la justesse des objectifs choisis. Si cet aspect accroit encore davantage la complexité des systèmes d'évaluation, cette réflexion sur les objectifs choisis apparaît essentielle : les objectifs sont bien un élément essentiel du processus d'évaluation<sup>7</sup>. Elle soulève de nouvelles difficultés, en introduisant une subjectivité vis-à-vis des critères utilisés : la pertinence des objectifs fixés ne peut être que dépendante du point de vue duquel le jugement est placé. Comme l'indique Jacot (1990, p. 70), l'évaluation doit être à la fois multicritères et multiacteurs et «cette exigence de tenir compte de la multiplicité des points de vue s'étend bien-sûr jusqu'aux opérateurs eux-mêmes». Or, dans son sens commun, la pertinence a tendance à se référer en priorité aux intérêts de l'organisation tels qu'ils sont perçus par les décideurs, qui ne sont pas nécessairement convergents avec ceux des autres acteurs de l'entreprise : cet aspect fait en partie l'objet du point suivant.

## **2.2. Deux dimensions qui échappent aux systèmes d'évaluation : l'intérêt perçu par l'acteur et la contingence des résultats**

Malgré la pluralité des définitions apportées par les chercheurs en matière d'évaluation, certains problèmes restent présents. Le but n'est pas ici de prétendre résoudre les difficultés mais avant tout de souligner leur existence et leur importance, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les «résultats» d'un instrument de gestion. Deux types de problèmes peuvent être identifiés : le premier s'attache au choix des objectifs (a) ; le second met davantage en cause la notion même de «résultat» concernant l'évaluation d'un processus de changement (b). Si objectifs et résultats peuvent ainsi être discutés en matière d'instrumentation de gestion, le problème se pose avec autant d'acuité pour l'un des critères d'évaluation les plus utilisés en gestion et qui articule précisément ces deux éléments, autrement dit l'efficacé (c).

a- Appliquée au changement, l'idée de pertinence, selon Louart (1995), se présente sous deux facettes : elle peut être à la fois objective (par rapport à la réalité de l'organisation) et subjective (par rapport à ceux qui pilotent l'action), dimension déjà évoquée

précédemment. Toutefois, l'auteur précise les trois points de vue selon lesquels la pertinence peut être analysée : celui des règles, celui du fonctionnement et enfin celui des personnes. Ce dernier point de vue soulève cependant de nombreux problèmes. Les enjeux et les logiques d'acteurs sont inévitablement différents, voire même contradictoires (Crozier, Friedberg, 1977).

Cela ne doit toutefois pas empêcher la recherche d'un équilibre entre les diverses attentes des parties en présence. Comme l'explique Donnadiou (1999), si l'entreprise est un système à multifinalités, avec des finalités partiellement incompatibles entre elles, le problème n'est pas de maximiser ces finalités. Pour cet auteur, chaque acteur se contente d'une certaine satisfaction de ses attentes, ce qui autorise la recherche d'un équilibre.

Même si l'intérêt perçu par l'acteur est le plus souvent omis des systèmes d'évaluation, certains tentent de le replacer au cœur des démarches d'évaluation des résultats. C'est le cas de Wils, Le Louarn et Guérin (1991), à propos de la planification stratégique des ressources humaines. Selon eux, la démarche d'évaluation des résultats doit porter sur trois éléments :

- ◆ l'efficacité externe (*poursuivons-nous les bons objectifs ?*) ;
- ◆ l'efficacité interne (*avons-nous atteint nos objectifs ?*) ;
- ◆ l'efficacité (*les avons-nous atteints de la manière la plus économique ?*)

Cette évaluation de la performance globale du système de planification stratégique des ressources humaines vise ainsi à déterminer jusqu'à quel point les ressources allouées au système ont été utilisées rationnellement en vue d'atteindre des objectifs pertinents.

Les auteurs cités ci-dessus, face à la complexité de la tâche qui vise à évaluer la pertinence des objectifs poursuivis et à défaut de recherche empirique suffisante, proposent une classification des objectifs possibles en distinguant les objectifs explicites (ceux qui sont clairement identifiés comme des buts du système) et les objectifs implicites (ou la contribution du système au succès de l'organisation supposée se produire automatiquement quand les objectifs explicites sont atteints). Mais cette classification ne permet pas pour autant d'évaluer «la justesse des objectifs choisis», autrement dit l'efficacité externe du système. Pour cela, Wils, Le Louarn et Guérin proposent trois méthodes.

1° La première consiste à recueillir le jugement des utilisateurs vis-à-vis de la pertinence des objectifs poursuivis, en leur demandant si le système leur apparaît utile.

2° La deuxième méthode vise à mesurer l'utilité économique du système en établissant le lien entre le système et la performance de l'organisation<sup>8</sup>. L'analyse de l'utilité vise ici à évaluer les bénéfices financiers nets qui seront réalisés grâce à l'implantation de telle ou telle pratique. Toutefois, cette méthode, basée sur des informations chiffrées, reste controversée (Skarlicki, Latham, Whyte, 1996 ; Latham, Whyte, 1994).

3° La troisième méthode, dite normative, consiste à vérifier l'efficacité externe du système de planification des ressources humaines par rapport à un modèle idéal, en fonction de la présence ou de l'absence des mécanismes que ce dernier prévoit. La principale limite de ce système est d'obtenir un modèle partiel ou biaisé en négligeant les aspects liés au contexte dans lequel on a implanté le système.

Cet exemple montre la difficulté d'évaluer la justesse des objectifs choisis. Son intérêt est cependant de prendre en compte le jugement des utilisateurs dans le système d'évaluation, d'introduire une dimension subjective dans la notion d'«efficacité – pertinence» définie par Donnadiou (1999). Il suggère enfin d'engager une réflexion sur les objectifs au moment d'évaluer les «résultats» d'un instrument de gestion. Toutefois, un second type de problème doit être évoqué concernant la notion même de «résultat» relative à l'instrumentation de gestion.

b- En effet, en considérant la mise en œuvre d'un instrument de gestion comme un processus de structuration de l'organisation dans lequel il est implanté (Berry, 1983), implicitement stimulateur d'un changement organisationnel, cela signifie que l'on a affaire à un processus ouvert. Autrement dit, même si la situation de départ est connue, il n'est pas possible d'anticiper la situation d'arrivée étant donné la multitude d'acteurs et la complexité de leurs interrelations qui vont composer et participer à sa construction. Une telle optique rejoint celle de Charue et Midler (1994, p.90) qui voient les changements comme des «dynamiques ouvertes, des explorations et des créations collectives». Comment, dans ce cas, être en mesure d'affirmer l'achèvement du processus ? Comment être sûr que les résultats sont irréversibles ? Sur quel objet porter le regard pour apprécier les «résultats» ?

La notion de «résultat» possède une dimension très contingente vis-à-vis à la fois d'un espace et d'un temps donnés : l'événement doit être saisi et situé dans son contexte (Pettigrew, 1990). Au-delà, si l'on suit la théorie de la structuration de Giddens<sup>9</sup>, la notion de «résultat» ne doit son existence qu'à ce que le décideur croit pouvoir attendre d'un acte intentionnel. Or, selon Giddens, toute

action, même intentionnelle, a nécessairement des conséquences non intentionnelles qui peuvent à leur tour rétroagir et devenir la base d'actions ultérieures. Mais ce phénomène, échappant aux intentions, ne fera alors l'objet d'aucune évaluation.

Parce que la notion de «résultat» présente un caractère statique au cœur d'une organisation dynamique, parce que le résultat n'est qu'un jugement (et comporte donc une large part de subjectivité) provisoire, temporaire, il apparaît opportun de parler d'«effets» plutôt que de «résultats» en matière d'évaluation d'un processus de changement. Plus qu'une question de vocabulaire, il s'agit surtout de mettre l'accent sur la nécessité d'élargir les systèmes d'évaluation à d'autres critères que celui d'efficacité, pris dans son sens originel.

c- La mise en évidence des différentes dimensions des notions d'objectif et de résultat avait pour but de montrer la complexité de l'évaluation d'un instrument de gestion, ce qui est à la fois connu et pas toujours suffisamment pris en compte. Face à cette complexité, le critère d'efficacité, couramment mobilisé en gestion dans son acceptation la plus simple, autrement dit en comparant les résultats aux objectifs fixés a priori, apparaît alors très réducteur. C'est aussi ce que montrent les travaux de Pichault et Cornet (1996) qui proposent cinq approches théoriques du changement impliquant chacune son propre mode d'évaluation lorsqu'il s'agit d'apprécier la réussite ou l'échec d'un processus de changement. Elles sont résumées dans le tableau suivant.

Ce modèle d'analyse dit «contextualiste» des processus de changement plaide pour un dépassement de l'évaluation qui consisterait uniquement à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux, conformément aux principes de la planification stratégique, ce qui est couramment entendu par la notion d'efficacité. Selon Pichault et Cornet, «chacune de ces approches, prise isolément, n'offre qu'une vue partielle des processus de changement et les évaluations qu'elle leur applique en conséquence sont forcément réductrices». Ainsi, des objectifs peuvent avoir été réalisés sans qu'il y ait eu d'impact sur les autres critères d'évaluation possibles. En conséquence, ils suggèrent d'élargir le cadre de référence afin de pouvoir intégrer les différents niveaux d'analyse.

Il ne s'agit donc pas de mettre en cause le critère d'efficacité, qui correspond à une certaine vision de l'organisation et à un besoin en entreprise<sup>10</sup>. Soulignons à ce titre les propos de Louart (1996a, p.5) qui remarque que «toute évaluation de la performance oscille entre deux excès : la simplicité, qui est souvent réductrice, déformatrice ou incomplète, et la sophistication, qui menace d'être coûteuse, incompréhensible ou irréalisable». Il convient toutefois d'avoir conscience des limites de certains critères d'évaluation afin que les autres dimensions ne soient pas définitivement et systématiquement oubliées.

L'objet du point suivant est de montrer l'intérêt que peut représenter un élargissement des systèmes d'évaluation en matière d'instrumentation de gestion, par exemple en tenant compte du jugement des utilisateurs de l'instrument lui-même.

■ **Tableau 1 : Approches du changement et modes d'évaluation** (Pichault, Cornet, 1996, p.420)

<i>Approches du management</i>	<i>Rôle attribué à la fonction Ressources Humaines</i>	<i>Mode d'évaluation</i>
<i>Approche de la planification rationnelle</i>	<i>Soumission aux orientations stratégiques édictées par l'équipe dirigeante</i>	<i>Degré de réalisation des objectifs</i>
<i>Approche contingente</i>	<i>Soumission aux contraintes du contexte (concurrence)</i>	<i>Degré d'adéquation entre variables internes et données sectorielles</i>
<i>Approche politique</i>	<i>Négociation et compromis avec les différentes parties en présence</i>	<i>Degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents</i>
<i>Approche incrémentale</i>	<i>Valorisation des modifications à la marge de décisions antérieures</i>	<i>Degré d'incorporation des phénomènes émergents</i>
<i>Approche interprétativiste</i>	<i>Négociation d'un sens acceptable autour du changement</i>	<i>Degré d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées</i>

### 3. La difficulté d'évaluer les effets d'un instrument de gestion et ses conséquences en entreprise

#### 3.1. Une incompatibilité entre l'instrumentation de gestion disponible et l'environnement de l'entreprise

A l'heure où les organisations évoluent vers des cibles de plus en plus mouvantes, où ce qui se gère en entreprise relève d'un processus de changement permanent plutôt que le passage d'un état à un autre état, le manque de repères incite les entreprises à se doter d'instruments permettant aux dirigeants d'orienter leur action.

Une première difficulté temporelle peut cependant émerger, provenant du fait que l'univers de l'action de l'entreprise peut se transformer plus vite que celui des représentations de référence véhiculées par les instruments de gestion. Une incompatibilité peut alors exister entre l'instrumentation de gestion mobilisée et les enjeux auxquels l'organisation doit faire face. Or, en continuant à utiliser des critères dépassés ou inadaptés, l'entreprise court le risque d'aboutir à des effets pervers ou à de mauvaises et coûteuses décisions (ECOSIP, 1990). Lorsqu'ils sont associés à des représentations passées de l'organisation (d'inspiration taylorienne par exemple), les instruments de gestion peuvent être néfastes à l'évolution de l'entreprise vers de nouvelles formes d'organisation (orientées vers le marché, plus transversales, favorisant des objectifs stratégiques de flexibilité et de réactivité par exemple).

Par ailleurs, même en considérant que l'instrumentation de gestion mobilisée se trouve en adéquation avec le contexte organisationnel, une autre dualité peut apparaître entre les priorités à court et moyen terme d'une part et la survie et le développement de l'entreprise à plus long terme d'autre part.

#### 3.2. Une dualité entre les attentes à court terme de l'entreprise et les effets à moyen terme de l'instrument de gestion

Le processus de mise en œuvre d'un instrument de gestion peut en effet prendre du temps, s'inscrire dans la durée, s'il est envisagé dans son rôle actif vis-à-vis du changement<sup>11</sup>, s'il est tenu compte de ses fonctions implicites (Gilbert, 1998). L'évaluation doit alors porter sur les processus d'apprentissages individuels et collectifs<sup>12</sup> engendrés par l'instrumentation de gestion.

Toutefois, face à l'urgence de certaines situations, ce qui est attendu des instruments de gestion sont le plus souvent des effets à court terme. Cela peut conduire les dirigeants d'entreprise à évaluer les seuls effets attendus, correspondant aux fonctions explicites de l'instrumentation, à sa «valeur d'usage»<sup>13</sup>.

Ceci est d'autant plus vrai qu'il semble relativement aisé d'apprécier ces résultats, bons ou mauvais, par le biais de systèmes d'évaluation classiques, comme celui de l'efficacité, qui peuvent produire des mesures quantifiables, objectives, plus rapides et donc moins coûteuses à

obtenir que le jugement des utilisateurs par exemple<sup>14</sup>. On se situe ici dans le paradigme de la «mesure», norme établie par un centre de pouvoir et de connaissance, mais qui n'est qu'un élément du diagnostic (Lorino, 1995). Au contraire, l'appréciation des processus d'apprentissage peut laisser le dirigeant perplexe, en termes de méthodologie d'abord et parce qu'une évaluation qualitative lui offre une plus grande latitude en termes d'interprétation. Or, l'interprétation faisant appel à l'expertise, à l'expérience et à des raisonnements inductifs, débouche sur la multiplicité des sujets de connaissance et d'action dans l'entreprise, et sur leur coopération : l'interprétation repose sur un tout autre paradigme, dans lequel la norme est contractuelle ou émergente, accordée entre les acteurs (Lorino, 1995). Des problèmes de fond se posent alors en sciences de gestion sur l'appréciation des processus d'apprentissage (Cohendet, Llerena, 1993).

A défaut de ne retenir qu'une de ces deux facettes de l'évaluation, c'est-à-dire à défaut de porter l'évaluation à la fois sur les processus d'apprentissage provoqués par l'instrumentation, sur ses fonctions implicites, et sur les «résultats» tels qu'ils pouvaient être attendus lors du lancement du processus, sur les fonctions explicites de l'instrument, le risque est de considérer comme un échec un processus de changement encore non abouti. L'échec sera justifié par le fait qu'à un instant T, choisi par l'évaluateur, les résultats qu'il espérait pouvoir obtenir au moment du lancement de l'instrument, c'est-à-dire dans un autre «espace-temps», ne sont pas atteints.

Dans ce cas, l'instrument de gestion sera peut-être condamné, sa robustesse pouvant être remise en question. Avec lui seront également avortés les processus d'apprentissage individuels et collectifs que son implantation avait pu provoqués, tout comme la construction de nouvelles représentations au sein de l'organisation. Bien des instruments de gestion sont parfois remis en question avant même que leurs effets n'aient été analysés à tous les niveaux de l'organisation. Cela est vrai au plan interne d'une entreprise donnée mais

aussi à une plus grande échelle. La quête rassurante de principes universels, pourtant aujourd'hui largement contestée, amplifie encore ce phénomène et peut pousser les entreprises à rejeter des pratiques de gestion ayant «échoués» ailleurs, autrement dit dans des contextes forcément différents. Pourtant, ce n'est pas l'instrument seul qui a des effets, mais le couple que forment l'outil de gestion et son «usage» organisationnel (Midler, 1990).

En outre, au-delà des conséquences sur la vie de l'outil lui-même, une appréciation erronée ou incomplète de l'ensemble des effets d'un instrument de gestion peut conduire les dirigeants à réaliser des choix organisationnels, stratégiques et humains inopportuns face aux évolutions nécessaires. Le piège d'une forme d'objectivité illusoire de l'instrumentation de gestion, perçue uniquement comme un ensemble de méthodes de pilotage rationnelles, menace de scléroser le pilotage de l'entreprise en réduisant la capacité d'adaptation de l'organisation aux contraintes extérieures, autrement dit sa pertinence (Lorino, 1996). Comme l'indique Midler (1990, p. 318), «les instruments de gestion, réputés encore hier anodins dans des organisations où tout était affaire de volontés, de stratégies ou de pouvoirs, se trouvent aujourd'hui dénoncés comme les principaux coupables de dysfonctionnements majeurs des entreprises».

## Conclusion

Si l'une des préoccupations majeures des gestionnaires aujourd'hui consiste à repenser le travail, l'organisation, cette problématique passe nécessairement par une réflexion sur les instruments qui accompagnent le changement organisationnel, en le pilotant et/ou en l'impulsant. Toutefois, loin de plaider pour une multiplication des outils aujourd'hui, et ce même si les attentes sont fortes à ce niveau de la part des dirigeants d'entreprise, nous avons surtout voulu ici mettre en évidence l'importance de réfléchir à l'ensemble des impacts et des conséquences que peut avoir l'introduction d'un instrument de gestion en entreprise, au travers de l'existence de fonctions implicites qui cohabitent avec les fonctions explicites de l'instrumentation. C'est donc la prudence qui s'impose aujourd'hui en matière d'évaluation des effets d'un instrument de gestion.

Au-delà des seuls effets attendus (qui pourraient faire l'objet d'une série d'indicateurs de mesure), il s'agit aussi de prendre en compte dans l'évaluation de l'instrumentation de gestion les phénomènes d'apprentissage individuels et collectifs qui lui sont liés. Il s'agit là d'une piste de recherche qui, si elle n'est pas nouvelle, se présente comme un domaine encore ouvert et utile pour les gestionnaires.

## Références

- Allouche J., Schmidt G., *Les outils de la décision stratégique*, 2 tomes, Paris : La Découverte, 1995
- Amintas A., «Outils de gestion et dynamique organisationnelle», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Rennes, 1994
- Berry M., «Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains», Ecole Polytechnique, 1983
- Boudreau J., «Utility analysis for decision in Human Resource Management» in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Dunnette M. D., Hough L. M. Eds., vol. 2 (2<sup>e</sup>éd.), Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press, pp 621-717, 1991
- Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Paris : Presses Universitaires de France, 1991
- Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica, 1993
- Brunstein I., «La compétitivité des entreprises, une menace pour la société ?», Colloque Sciences de gestion et problèmes de l'emploi, Lille, septembre 1994
- Charue F., Midler C., «Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles», *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février 1994
- Cohendet P., Llerena P., «Evaluation des performances et instrumentation de gestion» in «Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise», *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, n°28, 1993, pp 51-69
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977
- David A., «L'aide à la décision entre outils et organisation», *Entreprises et Histories*, n°13, 1996
- Donnadieu G., «La performance globale : quels déterminants ? quelle mesure ?» in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1999
- ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris : Economica, 1990
- Galambaud B., «L'instrumentalité de la Gestion des Ressources Humaines est-elle vice ou vertu ?», Actes du Vème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994
- Gilbert P., *L'instrumentation de gestion*, Paris : Economica, 1998
- Hatchuel A., «Apprentissages collectifs et activité de conception», *Revue Française de Gestion*, n°99, juin-juillet-août 1994

- Hollard M., «Outils de gestion et environnement macro-économique», in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris : Economica, 1990, pp 31-40
- Jacot J. H., «A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production», in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris : Economica, 1990, pp 61-70
- Jacot J. H., Micaelli J. P., «La rationalisation cognitive au cœur des nouvelles formes d'organisation», in Cohendet P., Jacot J. H., Lorino P., Groupe ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris : Economica, 1996, pp 47- 63
- Latham G. P., Whyte G., «The futility of utility analysis», *Personnel Psychology*, spring 1994
- Lorino P. «Cohérence, pertinence et interactions : la traduction organisationnelle d'une cognition répartie» in Cohendet P., Jacot J. H., Lorino P., Groupe ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris : Economica, 1996, pp 88-92
- Lorino P. «Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation» in Cohendet P., Jacot J. H., Lorino P., Groupe ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris : Economica, 1996, pp 15-30
- Lorino P., *Comptes et récits de la performance*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1995
- Louart P. *Gestion des Ressources Humaines*, CNED, 1996 (b)
- Louart P., «Enjeux et mesures d'une GRH performante» in *Performances et Ressources Humaines*, Ferricelli A., Sire B. Ed., extraits du VIIème Congrès de l'AGRH, Paris : Economica, 1996 (a), pp 1-15
- Louart P., *Succès de l'intervention en GRH*, Paris : Éditions Liaisons, 1995
- Marmuse C., in *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P., 2ème édition, 1997, pp 2194-2208
- Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, Paris : Vuibert, 2° édition, 1999
- Meigant A., «Les compétences stratégiques», *Personnel*, n° 336, octobre 1992
- Mévellec P., *Outils de gestion, la pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes, 1993
- Midler C., «Instrumentation économique et mutation industrielle» in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris : Economica, 1990, pp 317-337
- Moison J. C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997
- Penan H. in *Encyclopédie de la gestion et du management*, Le Duff R. (sous la Direction de), Paris : Dalloz, 1999, pp 897-901
- Pettigrew A. M., «Longitudinal field research on change theory and practice», *Organization Science*, august, vol. 1, n°3, pp 267-292
- Pichault F., Cornet A., «Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée», Actes du VIIème Congrès de l'AGRH, Paris, 1996
- Simon H., «Administration behavior. A study of decision-making process», in *Administrative organization*, New-York, The free Press, 1957
- Skarlicki D. P., Latham G. P., Whyte G., «Utility analysis: its evolution and tenuous role in human resource management decision making», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, mars 1996, pp 13-27
- Tanguy H. «Décentralisation et contractualisation interne» in Cohendet P., Jacot J. H., Lorino P., Groupe ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris : Economica, 1996, pp 111-135
- Wils T., Le Louarn J.Y., Guérin G., *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 1991

## Notes

- 1 Ainsi Tanguy (1996, p.131) constate qu'en matière de réorganisation, «trop souvent encore, la refonte des systèmes d'information et des outils de gestion est considérée comme de l'«intendance» et que «pour cette raison la recherche de solutions techniques est déléguée loin des promoteurs des actions de changement».
- 2 Sur l'évaluation de la performance des employés, on pourra se reporter à l'article de Gosselin A. et Murphy K. R., «L'échec de l'évaluation de la performance», *Revue Gestion*, septembre 1994, pp 17-28
- 3 Cf. Tyler R. W., «Basic Principles of Curriculum and Instruction», Chicago University Press, Chicago, 1950
- 4 A ce titre, on peut évoquer les travaux d'Ingrid Brunstein (1994), qui concluent que l'objectif stratégique fondamental des entreprises, de manière explicite ou implicite est de «faire mieux et plus avec moins».
- 5 cité par Donnadiou (1999). Cf Drücker P., *L'efficacité, objectif n°1 des cadres*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1974.

- 6 La pertinence (ou le rapport objectif/niveau de satisfaction attendu) est, selon l'auteur, parfois remplacée par l'«effectivité» (niveau de satisfaction obtenu/résultat obtenu), qui renvoie également au sentiment d'utilité pour un acteur donné.
- 7 Cf. infra, figure 1
- 8 L'utilité économique dont il est ici question renvoie aussi aux travaux de Boudreau (1991) portant sur l'analyse de l'utilité des décisions de management des ressources humaines. Ils fournissent «un cadre de réflexion sur les décisions liées aux ressources humaines qui rend les faits, les hypothèses sous-jacentes aux décisions plus explicites, systématiques et rationnelles» (Boudreau, 1991, p.726).
- 9 Pour une présentation synthétique de cette théorie, cf. Rojot J., «La théorie de la structuration», *Revue Française de Gestion*, n°26-27, mai-juin 1998
- 10 Comme le rappelle Galambaud (1994), «l'on peut dire que la gestion est une ambition instrumentée d'efficacité. Et cette efficacité est obtenue grâce à la mise en œuvre de pratiques rationnelles et objectives. Tout gestionnaire a la rationalité et l'objectivité pour guides». Ainsi, selon l'auteur, «rationalité, objectivité, efficacité vont de concert».
- 11 Cf. infra
- 12 Pour Lorino (1996, p.87), une dynamique d'apprentissage collectif «met en jeu généralement non seulement des apprentissages individuels juxtaposés, mais aussi des modalités de coopération, de coordination, d'échange d'information, d'échange de ressources». L'auteur parle alors de «cognition répartie» entre des acteurs multiples, «au sens où chaque acteur impliqué dans un processus social collectif (...) acquiert ou fait évoluer ses connaissances de manière à améliorer la performance du système auquel il contribue».
- 13 Cf. infra
- 14 Bouquin (1991) va encore plus loin et évoque le «paradoxe du contrôle» en s'interrogeant sur l'existence de liens entre la nature des finalités poursuivies et l'idée que les dirigeants se font de la possibilité de les soumettre à un processus de contrôle. Selon l'auteur (1991, p.31), «on peut considérer que le contrôle produit lui-même la finalité : les buts retenus peuvent n'être que ceux qu'il semble possible de contrôler».

---

# La réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada : par-delà la dérive biomédicale du syndrome du survivant

**Louise LEMIRE, Ph.D.**

*Université du Québec  
École nationale d'administration publique  
(ÉNAP)  
Montréal, Québec, Canada*

**Christian ROUILLARD,  
Ph.D.**

*Université du Québec  
École nationale d'administration publique  
(ÉNAP)  
Hull, Québec, Canada*

Phénomène organisationnel qui retient toujours l'intérêt des universitaires et des praticiens du management public et de la gestion des ressources humaines, le syndrome du survivant est couramment compris comme le principal effet pervers ou conséquence non voulue de la décroissance organisationnelle qui, par-delà les multiples symptômes sociopsychologiques qui lui sont associés, constitue un facteur potentiel d'amenuisement significatif de l'efficience recherchée par ladite décroissance organisationnelle.

Cherchant à analyser les variations du syndrome de 3 307 survivants eu égard aux pratiques de gestion des ressources humaines dans 23 ministères et agences du secteur public fédéral du Canada, l'analyse de régression hiérarchique des données et l'interprétation qui s'y conjugue concluent à la faible intensité dudit syndrome chez les survivants, de même qu'à l'impact modeste des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été privilégiées par les ministères et agences. Le texte propose ensuite une critique conceptuelle et théorique de la compréhension courante de ce syndrome dans la littérature spécialisée qui insiste plus particulièrement sur sa dérive biomédicale et son caractère apolitique.

Soucieux de ne pas banaliser la réduction des effectifs ou la décroissance organisationnelle en tant que changement planifié en suggérant que le syndrome du survivant n'est pas, en ce qui concerne la fonction publique fédérale du Canada, un phénomène organisationnel différencié et significatif, ce texte se termine par une discussion théorique de l'idée de culture organisationnelle de désabusement, distincte de celles d'aliénation et de cynisme organisationnels, comprise comme principal effet pervers de la réduction des effectifs.

Depuis quelques années, les organisations ont privilégié la stratégie de réduction des effectifs pour accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Ce phénomène a débuté dans l'entreprise privée, et s'est étendu par la suite aux gouvernements de tous les paliers. Le processus de réaménagement des effectifs auquel a procédé la fonction publique fédérale du Canada de 1995 à 1998 a été d'une ampleur sans précédent.

Les nombreuses restructurations organisationnelles auraient donné lieu au syndrome du survivant, lequel a été défini comme l'ensemble des attitudes, comportements et émotions adoptés et exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après une restructuration majeure impliquant une réduction des effectifs (Doherty & Horsted, 1996).

D'aucuns intéressés par la décroissance organisationnelle insistent sur ce que l'apparition des symptômes associés au syndrome du survivant tiennent d'abord et avant tout à ce que la réduction des effectifs, en tant qu'exercice

concret de planification managériale stratégique, brise le contrat psychologique qui lie implicitement l'individu et l'organisation l'un envers l'autre, pour en substituer un nouveau, aussi différent qu'innattendu.

Selon plusieurs auteurs (Brockner & Lee, 1995; Kets de Vries & Balazs, 1996; Cipolla & Goodwin, 1995; Doherty & Horsted, 1996; Spreitzer, 1995), les conséquences individuelles associées au syndrome du survivant sont importantes: diminution de la loyauté des employés envers l'organisation, intention de mobilité externe accrue, adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs, et problèmes physiques et psychologiques de santé.

Pour simple et directe que serait la relation causale entre la réduction des effectifs et les manifestations du syndrome du survivant, il ne s'agit pas pour autant d'un vulgaire déterminisme. Qui dit réduction des effectifs ou décroissance organisationnelle ne dit pas nécessairement syndrome du survivant. De nombreux facteurs entreraient en jeu et participeraient, à des degrés divers et changeants, à l'apparition ou non des symptômes associés audit syndrome.

Outre les caractéristiques individuelles s'en trouveraient plusieurs autres, parmi lesquelles le soutien formel organisationnel offert aux survivants lors de la réduction des effectifs et la transparence managériale, soit la qualité et la quantité de la communication qui se conjugue au processus de réduction des effectifs. Un tel contexte pose donc le défi d'un nouveau management humain (Hermel, 1990), tendance qui, semble-t-il, n'est encore au mieux qu'en émergence dans certaines organisations.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les variations du syndrome du survivant selon les caractéristiques organisationnelles, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance. Toutefois, de façon à isoler l'effet des pratiques sur ledit syndrome, des caractéristiques individuelles qui risquent de renforcer ou d'affaiblir les liens observés ont également été analysés.

Le devis de recherche retenu est de type quasi-expérimental, puisque le syndrome des survivants qui bénéficient de chaque pratique de gestion des ressources humaines est comparé à celui de ceux qui ne bénéficient pas des mêmes pratiques. La variable dépendante est donc le syndrome du survivant, et les variables indépendantes sont les pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance. Les autres déterminants, notamment l'âge et l'ancienneté dans l'organisation, sont considérés comme des variables qui doivent être contrôlées statistiquement.

## Concepts théoriques

### Vers une définition du syndrome du survivant

Le syndrome du survivant, en tant que terme générique, est emprunté aux littératures psychologique et psychanalytique spécialisées sur les désordres de stress post-traumatique et, plus particulièrement, sur ceux des survivants de l'Holocauste juif et sur ceux des survivants à la bombe nucléaire de Hiroshima, deux événements survenus lors de la Seconde Guerre mondiale (Lifton, 1967; Berger, 1975; Rubenstein, Cutter & Templer, 1989).

L'analogie tient à ce que l'ampleur de l'événement retenu soit si élevée que les attitudes et comportements des individus qui y survivent soient dès lors, et pour une période indéterminée, profondément affectés (Brockner, 1988). Simplement dit, les survivants ne pensent ni n'agissent de la même façon qu'auparavant. Ils sont victimes d'un choc émotionnel, d'une expérience traumatique qui entraîne l'apparition de troubles sociopsychologiques, d'attitudes et de comportements proprement pathologiques (Brockner & Wiesenfeld, 1993). Bien que cela puisse surprendre, l'analogie entre d'un côté, la réduction des effectifs et de l'autre, l'Holocauste juif et le bombardement nucléaire de Hiroshima, est longuement poursuivie par certains en études managériales qui, tout en soulignant l'immense différence entre l'horreur et la peur liées à ces derniers, n'insistent pas moins sur les éléments pathologiques communs de ceux-ci (Noer, 1993).

Plusieurs auteurs (Brockner & Lee, 1995; Kets de Vries & Balazs, 1996; Cipolla & Goodwin, 1995; Spreitzer, 1995; Byrne, 1994) ont donc fait largement état des conséquences des restructurations organisationnelles sur les individus. Si certains préfèrent leur nouvelle situation à celle qui a précédé la restructuration à cause, par exemple, du défi à relever dans le cadre de responsabilités de travail plus complexes et plus variées qu'auparavant (Emshoff, 1994; Henkoff, 1994; Isabella, 1989), d'autres, plus nombreux ceux-là, se sentiraient trahis par leur organisation, adopteraient des attitudes et comportements contre-productifs et éprouveraient des problèmes physiques et psychologiques de santé (Brockner & Wiesenfeld, 1993; Appelbaum, Leblanc & Shapiro, 1998; Armstrong-Strassen, 1994). Par conséquent, cette perspective avance que les survivants à une réduction des effectifs sont, eux aussi, imprimés du sceau de la mort, en l'occurrence lorsque les mises à pied deviennent réalité. Ce sceau de la mort est entretenu par l'aspect désertique de certains lieux physiques, comme les bureaux et les

espaces de stationnement inoccupés. Les survivants développent une vision de destruction globale, laquelle se traduit par une perte de spontanéité et de plaisir, de même que par une diminution d'énergie créatrice et une volonté réduite de prendre des risques. La dimension pathologique du syndrome du survivant constitue donc un élément de définition essentiel en tant que phénomène organisationnel distinctif. Une pathologie est une condition anormale ou un état biologique qui empêche le fonctionnement usuel, habituel et/ou convenable. Bien que selon l'usage médical courant, celle-ci renvoie à une dysfonction organique et/ou une maladie, la psychologie et la psychiatrie cliniques en ont étendu l'usage jusqu'à y inclure des désordres et troubles pour lesquels aucune dimension biologique n'est connue, d'où l'expression consacrée de psychopathologie (Reber, 1995).

Sur le plan de la santé physique et psychologique, les survivants deviendraient donc, avec le temps, plus irritables, moins énergiques, taciturnes, cyniques, confus, colériques, sceptiques et agressifs. Les répercussions psychologiques des restructurations se manifesteraient également sous forme d'épuisement émotif, de perte d'identité, de dépression, de désarroi, de sentiment d'incertitude et d'augmentation de l'anxiété. On pourrait également observer d'autres types de problèmes tels que l'insomnie, les maux de tête, la dépendance aux drogues et à l'alcool.

## **Les pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance**

Plusieurs organisations ont ignoré la dimension humaine de la réduction des effectifs, faisant ainsi l'hypothèse que les ressources humaines sont malléables à l'infini, passives et indifférentes à la façon dont on les traite (Willmott, 1994). Pourtant, par-delà les thèmes récurrents pour mieux décrire l'expérience commune des survivants comme la peur, l'insécurité, l'injustice, la colère, l'incompréhension, la frustration, la méfiance, la culpabilité, le stress, la dépression et le détachement de l'organisation, se développent des attitudes et comportements individuels pathologiques qui, invariablement, se traduisent pour le management par autant de problèmes à solutionner, autant de défis à relever, afin que l'exercice de réduction de effectifs ne débouche pas sur l'atteinte du contraire poursuivi, soit un accroissement de l'efficacité et de l'efficience.

Eu égard aux prescriptions managériales devant permettre de réduire sinon d'éliminer les symptômes associés au syndrome du survivant, deux grands courants normatifs doivent être distingués. Pour le premier, celui dont la diffusion repose d'abord et avant tout sur la monographie de Noer (1993), la responsabilité de vaincre ces symptômes et d'éviter le processus de victimisation qui s'y conjugue plus souvent qu'autrement est celle du survivant lui-même qui, à ce titre, ne peut ni ne doit compter sur un quelconque soutien de l'organisation, la seule responsabilité de cette dernière étant l'accroissement de l'efficience organisationnelle. Pour le second courant, la responsabilité de diminuer ou d'éliminer les effets pervers, individuels comme organisationnels, associés au syndrome du survivant appartient conjointement à l'individu et à l'organisation, ces deux derniers partageant une communauté d'intérêt qui, comme l'avancent depuis maintenant quinze ans Brockner & Cartner (1985), fait en sorte que l'efficience organisationnelle touche autant le mieux-être psychologique du premier que la réduction des intrants de la seconde.

Selon Doherty & Horsted (1996), le syndrome du survivant doit être géré par la mise en place d'un ensemble structuré de stratégies à court et à long terme (qui prennent en compte l'élément humain. À court terme, le développement de nouvelles compétences pour permettre aux employés de jouer leurs nouveaux rôles de même que les systèmes de reconnaissance semblent fondamentaux. De façon à permettre aux survivants de clarifier leurs perspectives d'avenir et de développer des attentes réalistes par rapport à ce que peut leur offrir l'organisation, la mise en place de stratégies à long terme centrées sur la planification des ressources humaines et la gestion de carrière semble incontournable.

Au plan des stratégies de gestion des ressources humaines en période de décroissance, le manque d'information constitue l'une des plus grandes lacunes des bouleversements organisationnels (Doherty et Horsted, 1996). Deux types d'informations doivent être transmis aux survivants pour accompagner le changement (Doherty & Horsted, 1996; Guterman, 1992; Isabella, 1989; Appelbaum, Leblanc & Shapiro, 1998): l'information sur les attentes immédiates de l'organisation par rapport aux nouvelles responsabilités à assumer, et l'information sur l'avenir de l'organisation et la contribution future des individus.

Isabella (1989) met l'accent sur les pratiques de gestion de carrière des survivants. Pour assurer l'accroissement de la performance et les possibilités de progression de carrière dans l'organisation, elle suggère de redéfinir et de récompenser la réussite professionnelle, de changer la nature de la sécurité d'emploi, d'encourager la prise en

charge de la carrière par l'individu, d'engendrer un nouveau type d'attachement à l'organisation, sans quoi les survivants risquent de développer des comportements bizarres, dysfonctionnels et inadaptés. Pour assurer le développement professionnel et l'employabilité, l'auteure propose la formation continue en entreprise, le mentorat, les activités de formation externe, l'évaluation des compétences et le counselling de carrière.

## Méthodologie

### Échantillon et création des données

Au printemps 1998, une enquête prétestée de 265 questions portant sur la gestion des ressources humaines en période de décroissance a été menée auprès de 8 325 survivants de 23 ministères et agences de la fonction publique fédérale du Canada répartis dans les 16 régions administratives du Québec. Les services de ressources humaines de chaque ministère et agence se sont eux-mêmes chargés de la distribution interne des questionnaires. Les questionnaires étaient accompagnés d'une lettre expliquant les objectifs de la recherche et garantissant la confidentialité des données, d'une lettre du Gouvernement du Canada encourageant les survivants à participer à l'enquête, et d'une enveloppe-retour préaffranchie à l'intention des chercheurs. Les ministères et agences ont été sondés d'une manière variable selon leur taille (par exemple, 100 % pour ceux de 200 employés et moins, et 33 % pour ceux de 1 000 employés et plus). Trois mille trois cent sept (3 307) questionnaires ont été retournés et jugés utilisables, soit un taux de réponse de 38,4 %.

Théoriquement, les résultats tirés de l'échantillon stratifié devraient être redressés pour être représentatifs de la population. Néanmoins, une telle démarche, étant donné la grande taille de l'échantillon, n'a pas été nécessaire car les résultats redressés et non redressés se sont avérés semblables.

### Le profil des répondants

L'âge moyen des répondants est de 43,5 ans. L'échantillon regroupe à peu près autant de femmes (48,1 %) que d'hommes (51,9 %). Les deux tiers des répondants (66,9 %) ont un diplôme de niveau secondaire ou collégial. La très grande majorité d'entre eux (77,8 %) vivent avec un(e) conjoint(e) et ils ont en moyenne 1,3 personne à charge.

L'ancienneté des répondants est de 15,7 ans dans les ministères et agences, et de 7,4 ans dans le même poste. Leur niveau de salaire se situe en moyenne entre 30 000 \$ et 39 999 \$. La très grande majorité des répondants (73,5 %) ne supervisent pas de personnel, mais l'éventail de supervision moyen est de 2,5 personnes. Près de 70 % des répondants travaillent dans des unités de travail de moins de 300 employés.

Ils proviennent surtout des régions de Montréal (41 %), de Québec (16,8 %), de la Montérégie (10 %) et du Saguenay-Lac-Saint-Jean (7,3 %). Par ailleurs, 30,3 % des répondants occupent un poste de niveau technique, 21,9 % un poste de soutien administratif, 21,0 % un poste de scientifique et professionnel, 15,9 % un poste de la catégorie «administration et services extérieurs», 8,0 % un poste de la catégorie «exploitation», et 2,9 % un poste de cadre supérieur.

### Mesure des variables

*Le syndrome du survivant.* Dix-sept indicateurs des problèmes de santé physique et mentale des survivants ont été recensés dans la littérature (De Vries & Balazs, 1996; Brockner, 1992; Doherty & Horsted, 1996). Les répondants devaient indiquer à quelle fréquence, au cours des derniers mois, il leur était arrivé d'éprouver ces symptômes du syndrome du survivant. Une échelle de Likert à sept niveaux allant de «jamais» à «toujours» a été utilisée. Tel que présenté au tableau 1, une analyse factorielle avec rotation varimax a permis de construire deux dimensions qui incluent les dix-sept indicateurs: (1) les problèmes physiques et psychologiques de santé, et (2) le sentiment d'incertitude, dont les coefficients alpha de Cronbach respectifs sont de 0,92 et 0,87. Les moyennes, les écarts-types et les coefficients des analyses factorielles relatifs à ces dimensions du syndrome du survivant sont également présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1 - Les dimensions du syndrome du survivant**

DIMENSIONS DU SYNDROME DU SURVIVANT	COEFFICIENT ANALYSE FACTORIELLE
<b>PROBLÈMES PHYSIQUES ET PSYCHOLOGIQUES DE SANTÉ</b> (Moyenne: 3,16 Écart-type: 1,18 a: 0,92)	
De vous sentir stressé.	0,79
De vous sentir excessivement fatigué.	0,79
De vous sentir angoissé.	0,74
De ressentir des maux de tête.	0,74
De souffrir d'insomnie.	0,73
De vous sentir découragé.	0,70
De vous sentir agressif ou irritable.	0,69
De vous sentir abandonné, seul, isolé.	0,60
De ressentir des problèmes digestifs.	0,58
De perdre de l'appétit.	0,51
D'avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.	0,50
<b>SENTIMENT D'INCERTITUDE</b> (Moyenne: 2,66 Écart-type: 1,15 a: 0,87)	
D'avoir peur de terminer le(s) projet(s) sur lequel (lesquels) vous travaillez.	0,79
D'avoir peur de vous engager dans un nouveau projet.	0,79
De vous sentir désemparé.	0,75
D'éprouver un sentiment de panique, d'insécurité ou d'incertitude face au présent et à l'avenir.	0,67
De poursuivre des pensées négatives.	0,66
D'éprouver des difficultés à parler de vos émotions dans votre milieu de travail.	0,52

Eigenvalue: 1,28; Proportion de la variance expliquée: 60,3 %

*Les pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance.* Cinquante pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance proposées par London (1996), Isabella (1989), Hitt, Keats, Harback & Nixon (1994) et Doherty & Horsted (1996) pour réduire les symptômes associés au syndrome du survivant ont été analysées. En utilisant une échelle comportant trois niveaux, les répondants devaient se prononcer sur l'existence de chacune de ces pratiques dans leurs ministères et agences: (1) «Cette pratique n'existe pas»; (2) «Cette pratique existe, mais je ne l'ai jamais utilisée», et (3) «Cette pratique existe, et je l'ai utilisée». Les moyennes des réponses aux deux derniers items ont été utilisées pour indiquer l'existence des pratiques dans les ministères et agences. Tel que présenté

au tableau 2, une analyse factorielle avec rotation varimax a permis de construire neuf dimensions qui incluent quarante-huit indicateurs: (1) développement professionnel, (2) mobilité interne, (3) nouveaux rôles, (4) évaluation du rendement, (5) informations relatives au travail, (6) planification des ressources humaines, (7) centre de carrière, (8) informations sur les perspectives d'avenir dans l'organisation et (9) développement de carrière. Les coefficients alpha de Cronbach relatifs à ces neuf dimensions se situent entre 0,49 et 0,90. Les moyennes, les écarts-types et les coefficients des analyses factorielles relatifs à ces dimensions de la gestion des ressources humaines en période de décroissance sont également présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2 - Les dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance**

DIMENSIONS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PÉRIODE DE DÉCROISSANCE	COEFFICIENTS ANALYSE FACTORIELLE
<b>DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b> (a: 0,49)	
Les coûts inhérents à la formation externe peuvent être remboursés aux individus (en totalité ou en partie).	0,54
Les individus peuvent prendre des congés sabbatiques ou d'études ou de formation à des fins de développement professionnel.	0,46
Les individus sont encouragés à l'autoformation.	0,38
Il existe un programme de tutorat ( <i>mentoring</i> , parrainage).	0,34
<b>MOBILITÉ INTERNE</b> (a: 0,53)	
Les individus peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.	0,64
Il existe une politique de mobilité interne favorisant la promotion et la mobilité latérale des individus.	0,55
Les individus sont assurés d'une certaine sécurité d'emploi.	0,52
Il existe un système d'information interne sur les postes vacants (journal interne, affichage, système informatique, etc.).	0,36
<b>NOUVEAUX RÔLES</b> (a: 0,59)	
Il existe un programme d'activités de formation continue permettant aux individus de renforcer et/ou de maintenir à jour leurs compétences.	0,65
Les individus d'expérience peuvent assumer de nouveaux rôles (conseillers, formateurs, coordinateurs, etc.).	0,60
Les cadres et employés d'expérience sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.	0,55
Des équipes de travail ont été mises sur pied, ce qui habilite les individus à travailler en groupes plutôt qu'individuellement.	0,52
<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b> (a: 0,58)	
Le rendement des individus est évalué par les collègues de travail.	0,92
Le rendement des individus est évalué par les supérieurs et les collègues de travail.	0,91
Le rendement des individus est évalué par les supérieurs.	0,74
Il existe un système d'évaluation du rendement des équipes de travail.	0,52
Les individus reçoivent du feed-back sur leur performance. 0,50 Les supérieurs contribuent à l'évaluation des besoins de formation de leurs employés.	0,42
<b>INFORMATIONS RELATIVES AU TRAVAIL</b> (a: 0,90)	
Information sur les nouvelles responsabilités que vous devez assumer dans le cadre de votre travail.	0,87
Information sur les nouvelles exigences relatives aux tâches que vous avez à exécuter dans le cadre de votre travail.	0,85
Information sur les types de relations professionnelles que vous devez désormais entretenir avec vos collègues, vos supérieurs, les autres services, les autres ministères, etc.	0,84
Information sur les attentes par rapport à votre rendement individuel au travail.	0,76
<b>PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES</b> (a: 0,73)	
Il existe un programme de planification des besoins futurs en ressources humaines.	0,73
Il existe un système d'information sur les besoins futurs en ressources humaines précisant les qualifications qui seront alors requises.	0,70
Il existe un système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.).	0,53
Il existe une directive de réaménagement des effectifs en cas de réduction de personnel due à une restructuration.	0,41
Les supérieurs discutent périodiquement avec leurs employés pour les aider à préciser leurs plans de carrière.	0,36
Il existe un programme de désengagement progressif du travail (aménagement du temps de travail, diminution des responsabilités, etc.).	0,35
Le plan de carrière des individus (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) est formellement enregistré.	0,33
On diffuse de l'information (sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation.	0,31

Tableau 2 - suite

DIMENSIONS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PÉRIODE DE DÉCROISSANCE	COEFFICIENTS ANALYSE FACTORIELLE
<b>CENTRE DE CARRIÈRE</b> (a: 0,77)	
Les individus ont à leur disposition des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc.	0,75
Les individus ont à leur disposition des outils d'information adéquats pour les aider à élaborer leur carrière (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.).	0,73
Il existe un centre de carrière où les individus peuvent trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	0,68
Des ateliers de carrière favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, aspirations, etc.) ont été mis sur pied.	0,59
Des spécialistes (externes/internes) sont à la disposition des individus pour les aider à résoudre leurs problèmes de carrière.	0,48
Il existe des programmes permettant à chacun de se bâtir un projet de carrière adapté à sa personnalité (objectifs, plan d'action, etc.).	0,40
Il existe des activités d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, conditionnement physique, relaxation, etc.).	0,39
Des groupes de réflexion sur la carrière ont été mis sur pied (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).	0,39
<b>INFORMATIONS SUR LES PERSPECTIVES D'AVENIR DANS L'ORGANISATION</b> (a: 0,83)	
Information sur les perspectives d'avenir de votre ministère.	0,90
Information sur les changements à venir dans votre ministère (et/ou dans la Fonction publique canadienne).	0,89
Information sur les opportunités de carrière dans votre ministère (et/ou dans la Fonction publique canadienne).	0,60
<b>DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE</b> (a: 0,65)	
Il existe une pratique de rémunération des compétences.	0,63
Il existe une politique de révision périodique du contenu de l'emploi pour faciliter la progression et le développement de carrière des individus.	0,56
Il existe un programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus (visites de familiarisation, informations aux membres de la famille, soutien dans la recherche d'emploi du conjoint, etc.).	0,54
Il existe une ou des filière(s) de progression de carrière parallèle(s) à la filière managériale permettant aux individus d'atteindre des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.	0,45
Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés.	0,42
Il existe un programme de partenariat (universités, collèges, ministères, gouvernements) offrant du soutien et de la formation aux employés susceptibles d'être déplacés.	0,35
Les individus ont accès à des activités de formation qui leur permettent de renforcer leur employabilité dans leur ministère, dans le secteur public et même dans le secteur privé.	0,26

Eigenvalue: 1,11; Proportion de la variance expliquée: 45,8 %

**Note:** Deux pratiques de gestion des ressources humaines qui ne sont pas intégrées aux neuf dimensions n'apparaissent pas dans ce tableau : *On fait appel à du personnel externe (pour les surplus de travail, pour l'exécution de certaines tâches régulières, etc.); Il existe un système de récompenses pour reconnaître les réalisations professionnelles (publicité dans le journal interne, récompenses, gala annuel, etc.).*

*Les variables de contrôle.* L'ancienneté dans le ministère ou l'agence et l'âge ont été utilisés comme variables de contrôle, et ont été toutes deux mesurées par une question ouverte. Comme la réduction des effectifs a été effectuée sur la base de l'ancienneté, il est possible que les plus anciens craignent davantage que les autres de perdre éventuellement leur emploi si une autre réduction des effectifs devait avoir lieu et, par conséquent, qu'ils éprouvent plus fortement que les autres les symptômes associés au syndrome du survivant. Par ailleurs, selon

Raelin (1986), les employés plus âgés deviendraient plus réalistes avec le temps et supporteraient plus facilement les contraintes organisationnelles. Cette évolution ne se réaliserait que dans les dernières années du cycle de carrière, alors que les employés ajustent progressivement leurs attentes aux réalités organisationnelles. Il est à noter qu'une telle hypothèse va à l'encontre des affirmations d'autres auteurs qui ont étudié cette relation et situent le processus d'adaptation beaucoup plus tôt dans la carrière, soit dans la quarantaine (Luthans & Thomas, 1989).

## **Analyse des données**

La régression hiérarchique a été utilisée pour analyser les données. Pour identifier les pratiques de gestion des ressources humaines associées au syndrome du survivant, les variables ont été entrées dans l'équation par blocs, soit les variables de contrôle dans un premier bloc, puis les pratiques de gestion des ressources humaines dans un second bloc.

## **Résultats**

La corrélation de type Pearson a été utilisée pour vérifier l'existence de relations linéaires entre les différentes variables. La matrice d'intercorrélations entre toutes les variables analysées est présentée au tableau 3. L'âge est significativement relié ( $r = -0,06$ ,  $p \leq 0,01$ ) à une dimension du syndrome du survivant, à savoir aux problèmes physiques et psychologiques de santé. Ce résultat corrobore l'hypothèse de Raelin (1986) à l'effet que ce sont les plus jeunes qui auraient plus de difficultés à composer avec les nouvelles réalités organisationnelles. L'ancienneté dans l'organisation est aussi reliée significativement ( $r = 0,05$ ,  $p \leq 0,01$ ) à une dimension du syndrome, à savoir au sentiment d'incertitude, et ce, dans la direction anticipée. Ce sont donc les plus anciens qui éprouvent ce sentiment, suggérant ainsi qu'ils craignent davantage que d'autres les effets d'une éventuelle nouvelle vague de réduction des effectifs.

Contrairement à ce qu'une interprétation hâtive pourrait suggérer, ces résultats ne sont paradoxaux qu'en apparence, la capacité relativement supérieure des employés plus anciens à s'accommoder des contraintes organisationnelles comme celles découlant d'une réduction des effectifs n'étant pas antinomique à leur

crainte relativement élevée eu égard aux effets négatifs d'une éventuelle réduction des effectifs future. En effet, il n'y a rien de contradictoire à ce que ces mêmes employés anciens soient à la fois plus préoccupés par une telle possibilité qui, dans le pire scénario, se traduit par la perte de leur emploi, et à la fois plus aptes à composer avec ces éventuels effets pervers en tant que survivants. Simplement dit, l'apparent paradoxe est résolu en distinguant le statut de ces employés anciens. C'est la possibilité de perdre leur statut d'employés ou d'individus-membres de l'organisation suite à une prochaine réduction des effectifs qui les inquiète, pas celle de devoir s'accommoder de ses conséquences sur le fonctionnement réel de l'organisation. Nul besoin d'insister longuement sur ce que seulement le second scénario fait d'eux des survivants et que leur inquiétude relativement élevée ne touche que le premier scénario, celui où ils deviennent non pas des survivants mais des victimes, c'est-à-dire non plus des employés anciens mais des anciens employés.

La matrice d'intercorrélations démontre également que toutes les dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines sont fortement reliées au syndrome du survivant. Les neuf dimensions sont reliées à 1 % aux problèmes physiques et psychologiques de santé; huit dimensions sont reliées à 1 %, et une dimension à 5 % au sentiment d'insécurité. Tel que suggéré par de nombreux auteurs comme London (1996) et Doherty & Horsted (1996), c'est lorsque des pratiques de gestion des ressources humaines adéquates et efficaces n'existent pas dans l'organisation que s'accroissent les problèmes physiques et psychologiques de même que le sentiment d'incertitude des survivants. Les dimensions des pratiques les plus significatives sont celles relatives aux informations à transmettre sur le travail ( $-0,31^{**} \leq R \leq -0,27^{**}$ ) et aux informations sur les perspectives d'avenir dans l'organisation ( $-0,27^{**} \leq R \leq -0,23^{**}$ ).

**Tableau 3 - Moyennes, écarts-types et coefficients de corrélation de toutes les variables analysées<sup>a</sup>**

Variables	Moyennes	Écarts-types	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Variables de contrôle</b>														
1. Âge	43,54	9,30												
2. Ancienneté dans l'organisation	15,73	7,7	0,37**											
<b>Syndrome du survivant (variables dépendantes)</b>														
3. Problèmes physiques et psychologiques de santé	3,16	1,18	- 0,06**	0,034										
4. Sentiment d'incertitude	2,66	1,15	- 0,00	0,05**	0,77**									
<b>Pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance (variables indépendantes)</b>														
5. Centre de carrière	1,46	0,41	0,04*	0,03	- 0,06**	- 0,05*								
6. Nouveaux rôles	2,00	0,58	- 0,02	0,02	- 0,10**	- 0,11**	0,31**							
7. Planification des ressources humaines	1,54	0,40	0,04*	0,07**	- 0,10**	- 0,08**	0,55**	0,48**						
8. Développement de la carrière	1,38	0,35	0,04*	0,00	- 0,13**	- 0,09**	0,53**	0,45**	0,61**					
9. Mobilité interne	1,92	0,44	0,00	- 0,03	- 0,12**	- 0,12**	0,35**	0,39**	0,45**	0,42**				
10. Évaluation du rendement	1,85	0,41	0,00	0,00	- 0,09**	- 0,10**	0,33**	0,41**	0,43**	0,43**	0,39**			
11. Développement professionnel	1,98	0,41	0,02	0,04*	- 0,05**	- 0,07**	0,35**	0,40**	0,38**	0,40**	0,41**	0,34**		
12. Informations relatives au travail	1,42	1,44	- 0,00	- 0,03	- 0,31**	- 0,27**	0,26**	0,31**	0,35**	0,32**	0,27**	0,36**	0,22**	
13. Informations sur les perspectives d'avenir dans l'organisation	1,33	1,50	0,02	- 0,01	- 0,27**	- 0,23**	0,30**	0,32**	0,41**	0,33**	0,32**	0,29**	0,25**	0,63**

a Le nombre de répondants varie de 2 948 à 3 307

\*\*  $P \leq 0,01$  \*  $P \geq 0,05$

Les résultats des régressions multivariées apparaissent au tableau 4. Dans l'ensemble, les variables expliquent 12 % de la variance des problèmes physiques et psychologiques de santé, et 8,9 % du sentiment d'incertitude. Les variables de contrôle demeurent significatives, mais avec un faible pouvoir explicatif du syndrome du survivant ( $0,006^{***} \leq b \leq 0,002^*$ ). Plus les survivants sont jeunes, plus les problèmes physiques et psychologiques de santé sont élevés. Un autre lien, mais plus faible celui-là, est mis en évidence entre l'ancienneté dans l'organisation et le syndrome du survivant. Plus les survivants ont de l'ancienneté dans l'organisation, plus les symptômes du syndrome, tant les problèmes physiques et psychologiques de santé que le sentiment d'incertitude, sont élevés.

Le bloc des pratiques de gestion des ressources humaines explique une proportion additionnelle assez importante de la variance des problèmes physiques et psychologiques de santé des survivants, soit 11,4 %. Cinq des neuf dimensions analysées sont reliées significativement à cette dimension du syndrome, dont deux à 0,1 %. Ce sont les pratiques relatives aux deux dimensions de l'information. Une dimension n'est significative qu'à 1 %, et deux qu'à 5 %. Ce sont, dans l'ordre, les pratiques liées au développement de la carrière, à la planification des ressources humaines et de la mobilité interne.

Bien que plus modeste (8,9 %), une proportion additionnelle de la variance du sentiment d'incertitude est aussi expliquée par le bloc des pratiques de gestion des ressources humaines. Quatre des neuf dimensions analysées sont reliées significativement au syndrome du survivant, dont deux à 0,1 %. Il s'agit ici encore des pratiques relatives aux deux dimensions de l'information. Deux dimensions ne sont significatives qu'à 1 %, soit celles de la planification des ressources humaines et à la mobilité interne.

L'absence d'informations sur les nouvelles responsabilités à assumer suite à la réduction des effectifs, sur les nouvelles exigences relatives aux tâches à exécuter, aux types de relations à développer dans le milieu de travail, et aux attentes relatives au rendement individuel au travail, de même que l'absence d'information sur les perspectives d'avenir et les changements anticipés dans les ministères et agences constituent donc des déterminants importants du syndrome du survivant. La perception de contraintes associées à la mobilité interne telles que l'absence de politiques de mobilité verticale ou latérale et l'absence d'information sur les postes vacants, de même qu'à la difficulté de développer sa carrière telles que l'absence d'une politique de rémunération des compétences et l'insuffisance de programmes de formation permettant de développer l'employabilité, agissent aussi sur les symptômes du syndrome du survivant, mais dans une moindre mesure.

**Tableau 4 Régression multivariée par blocs de variables pour expliquer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance sur le syndrome du survivant**

VARIABLES	Syndrome du survivant	
	Problèmes physiques et psychologiques de santé	Sentiment d'incertitude
	$\beta$	$\beta$
<b>Variables de contrôle</b>		
Âge	- 0,081***	- 0,023
Ancienneté dans l'organisation	0,057**	0,057**
	$\Delta R^2$	
		0,006***
		0,002*
<b>Pratiques de gestion des ressources humaines en période de décroissance</b>		
Centre de carrière	- 0,046	0,040
Nouveaux rôles	0,001	- 0,030
Planification des ressources humaines	0,050*	0,067**
Développement de carrière	- 0,074**	- 0,020
Mobilité interne-	0,043*	0,054**
Évaluation du rendement	0,027	0,039
Développement professionnel	0,040	0,002
Informations relatives au travail	- 0,241***	- 0,209***
Informations sur les perspectives d'avenir dans l'organisation	- 0,133***	- 0,108***
	$\Delta R^2$	
		0,114***
	$R^2$ total	0,120
		0,089

\*\*\*  $p \leq 0,001$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*  $p \leq 0,05$

Finalement, il est surprenant, à prime abord, de constater que les résultats des analyses multivariées indiquent que c'est la présence, et non l'absence, de pratiques liées à la planification des ressources humaines qui accentuent les problèmes physiques et psychologiques de santé et le sentiment d'incertitude des survivants. Toutefois, un tel effet pourrait s'expliquer par le contexte de crise ou encore de décroissance auquel semble associée l'implantation de pratiques telles que la mise en place de systèmes d'information sur les besoins futurs en ressources humaines et en compétences, et de programmes de désengagement progressif. De telles pratiques pourraient être perçues par les survivants comme des stratégies organisationnelles visant à réduire éventuellement les effectifs.

Bien que la faible intensité du syndrome du survivant suggérée par les données analysées dans les sections précédentes puisse surprendre (voir tableau 1), voire même apparaître problématique, pour une discussion sur les conséquences non voulues et les effets pervers de la décroissance organisationnelle dans la fonction publique fédérale canadienne, cette faible intensité est peut-être au contraire tout aussi prévisible que révélatrice. Encore faut-il toutefois bien comprendre les caractères ténu et fragile des études empiriques qui concluent à l'existence du syndrome du survivant, au demeurant peu nombreuses pour un sujet qui retient l'attention des études managériales et de la gestion des ressources humaines depuis maintenant une quinzaine d'années, soit depuis les travaux pionniers de Brockner.

Ces études empiriques se regroupent toutes sous trois grandes catégories, à savoir celles qui relèvent tout simplement de l'argument anecdotique (Noer, 1993), celles qui reposent sur la recherche expérimentale et les données cliniques (Brockner, Grover, O'Malley, Reed & Glynn, 1993; Brockner & Greenberg, 1990; Brockner et al., 1985) et, enfin, celles qui privilégient plutôt l'échantillonnage et l'analyse statistique des données construites par les questionnaires administrés aux individus membres, managers comme employés, d'une organisation bureaucratique (Brockner, DeWitt, Grover & Reed, 1990; Brockner, Grover, Reed, DeWitt & O'Malley, 1987; Mishra & Spreitzer, 1998). Nul besoin d'insister longuement sur la précarité élevée des arguments empiriques de la première catégorie, pas plus d'ailleurs qu'il n'est nécessaire de marteler le caractère artificiel et l'absence de validité externe des études cliniques de la seconde catégorie qui, comme le suggère une certaine sensibilité épistémologique, constituent plutôt l'étape antérieure, au demeurant souvent fort louable, d'une recherche quantitative qui se termine par l'échantillonnage sur le terrain, qu'une recherche empirique proprement autonome. Restent encore celles de la troisième et dernière catégorie, celle à laquelle appartient la présente recherche empirique.

Pour rigoureux que puisse être le traitement statistique des études de cette dernière catégorie, les recherches qui la composent s'intéressent exclusivement à la firme privée, de surcroît à celle américaine (voir, entre autres exemples, Mansour-Cole & Scott, 1998; Mishra & Spreitzer, 1998; Brockner et al., 1993, 1990, 1987). Peu nombreuses pour une littérature peu soucieuse de réflexion théorique et de recherche fondamentale, mais particulièrement préoccupées par les retombées pratiques immédiates, ces quelques études quantitatives souffrent toutes d'une validité externe aussi limitée que non avouée ou, à tout le moins, minimisée dans l'interprétation parfois théorique, souvent prescriptive, qui s'y conjugue. Si ce n'est déjà assez, les études empiriques sur le syndrome du survivant qui privilégient les méthodes quantitatives souffrent de ce qu'elles reposent, pour la grande majorité d'entre elles, sur les mêmes données de base, construites il y a plus de treize ans (voir Brockner et al., 1993, 1990, 1987). Chercheur précurseur et prolifique sur ledit syndrome et, à ce titre, un des auteurs les plus cités sur ce sujet, Brockner utilise en effet presque toujours les mêmes données empiriques depuis ses premiers balbutiements sur le sujet qui remontent à la fin des années quatre-vingts.<sup>1</sup> Succinctement dit, il faut retenir que la littérature empirique sur le syndrome du survivant, incluant évidemment celle de la troisième catégorie, soit celle des analyses quantitatives, reflète une étonnante adéquation de la précarité à la ténuité empirique et, par-delà, une illustration inusitée du véritable caractère problématique du syndrome du survivant. Ce caractère ne renvoie pas au défi managérial qu'il poserait pour l'accroissement recherché de l'efficacité organisationnelle, mais plutôt à ce que ledit syndrome ne constitue pas, malgré la littérature spécialisée qui lui est consacrée en gestion des ressources humaines et en études managériales, un phénomène organisationnel significatif compris comme le principal effet pervers ou conséquence non voulue de la réduction des effectifs.

Et ce caractère problématique du syndrome du survivant en tant que phénomène organisationnel différencié ne se limite pas à ses seules précarité et ténuité empiriques. Il renvoie aussi à ses limites conceptuelles et théoriques. Encore faut-il bien expliciter que l'irréductible dimension pathologique qui demeure liée, souvent implicitement, parfois explicitement, au syndrome du survivant est elle-même une source non avouée d'effets pervers, au demeurant significatifs, qui entache la compréhension de la dynamique de pouvoir à travers laquelle se nouent les acteurs organisationnels en frappant cette dernière du sceau de la dérive biomédicale et de l'apolitisme relationnel.

## De la métaphore organo-mécaniste à la dérive biomédicale

Élément constitutif essentiel, soit-il explicite ou implicite, le caractère pathologique du syndrome du survivant repose sur une vision organiciste de l'organisation qui, elle-même, renvoie à une dérive biomédicale. Encore faut-il ajouter que la métaphore organiciste est elle-même polysémique, qu'elle renvoie à différents discours académiques qui, en ce sens, ne souffrent pas tous de la même dérive biomédicale. Alors que la métaphore organiciste en théorie de l'organisation et en études managériales insiste souvent sur ce que l'organisation est un système ouvert qui renvoie plus à des processus dynamiques qu'à un agrégat statique de parties atomisées (Vancouver, 1996), la métaphore organisationnelle sur laquelle repose le syndrome du survivant peut être qualifiée d'organo-mécaniste en ce qu'elle conjugue le postulat de l'unification fonctionnelle de la métaphore organiciste, de même que son raisonnement en termes de besoins sociopsychologiques, à la rigidité et à l'autoritarisme prescriptifs de la métaphore mécaniste.

Comme la première, elle postule que les éléments constitutifs de l'organisation, soient-ils sociopsychologiques ou structurels, sont dans une situation complexe d'interdépendance fonctionnelle, de laquelle dépend le fonctionnement de l'ensemble, celui-ci étant essentiellement caractérisé par la coopération et la complémentarité des composantes et des ressources de l'organisation. En ce sens, on postule ici que l'organisation, tel un organisme humain, se caractérise par le fonctionnement homéostatique de l'ensemble. Selon cette perspective, le syndrome du survivant se comprend comme une crise, à la fois exceptionnelle et potentiellement pathologique, qui menace la vie de l'organisation, de laquelle découle l'impérieuse nécessité managériale de répondre et de satisfaire les besoins sociopsychologiques de la composante humaine de l'organisation, nommément les survivants eux-mêmes, afin d'assurer la pérennité de l'ensemble, toujours dans un souci d'efficacité et d'efficience croissantes.

La métaphore organiciste est on ne peut plus claire: l'organisation est réduite à un corps humain, évidemment malade, qu'il faut soigner en modifiant d'une façon ou d'une autre la perception (négative) des employés envers la réduction des effectifs. Le traitement ou le remède principal, bref la variable clé, est la culture organisationnelle, comprise comme cet instrument privilégié de manipulation managériale. Et, dans la mesure où l'unification fonctionnelle de la métaphore organo-mécaniste entraîne l'unicité de l'objet d'étude, nommément l'organisation considérée en elle-même et pour elle-même, ne pêche-t-on pas par apolitisme, sinon angélisme, en ce

sens où on occulte les jeux de pouvoir, les conflits et les divergences ? Les individus ne sont, pour la métaphore organo-mécaniste, que des composantes, tantôt saines, tantôt pathologiques, de l'ensemble plus grand qu'est l'organisation. On ne saurait trop insister sur ce que cette dérive métaphorique, par son accent indu sur la coopération et la complémentarité, réduit la dynamique politique de toute organisation, la présence des tensions et des conflits, ceux latents comme ceux ouverts, à autant de dysfonctions ou de pathologies organisationnelles, si ce n'est de les gommer entièrement, participant du même coup à la réification du *statu quo ante* et souffrant, ainsi, d'un biais conservateur intrinsèque.

Évidemment, pour critiques que soient les propos des sections précédentes, aucun de ceux-ci ne signifie pour autant que la réduction des effectifs, en tant que décision/processus managérial, est exempte de tout effet pervers. Bien au contraire, elle entraîne bel et bien d'importantes conséquences non voulues ou effets pervers, mais ceux-ci participeraient plutôt à la construction et à la diffusion incrémentales, mais soutenues, d'une culture organisationnelle de désabusement dont la naissance précède la réduction des effectifs. En ce sens, le problème lié à la décroissance organisationnelle serait à la fois différent et plus significatif que ne le suggère l'interprétation dominante du syndrome du survivant.

## D'un effet pervers à l'autre: le passage du syndrome du survivant à la culture organisationnelle de désabusement

Cette idée de culture de désabusement en tant que principal effet pervers lié à la réduction des effectifs doit être distinguée des concepts, déjà connus en théorie de l'organisation, d'aliénation et de cynisme organisationnels. D'origine marxiste, le concept d'aliénation peut essentiellement se comprendre comme une perte de sens prononcée de l'individu-membre de l'organisation qui ne s'identifie plus que d'une manière diffuse, presque inexistante, à ses fonctions/responsabilités particulières, de même qu'aux grands objectifs et enjeux de l'organisation (Agarwal, 1993; Hobson, 1996; Kilduff, Funk & Mehra, 1997). L'aliénation témoigne donc d'une rupture cognitive, d'une distanciation fortement cristallisée entre l'individu et l'organisation et, en ce sens, est souvent comprise comme l'antinomie de la participation et de l'engagement envers l'organisation.

Réactive, donc dynamique, cette aliénation organisationnelle, pour toute réductrice qu'elle soit en ce qu'elle n'inclut que la seule dimension cognitive de l'individu, ne saurait être confondue à un simple trait de

caractère ou de personnalité immuable ou statique. En ce sens, elle est donc sujette à ce que le management public du troisième type<sup>3</sup> cherche à la vaincre, à l'éliminer, par le biais d'une culture organisationnelle, aussi instrumentale qu'homogène, qui privilégie la convergence à travers le consensus.

Le cynisme organisationnel se distingue de l'aliénation sociopsychologique en ce qu'il repose sur une démonisation relative, mais toujours irréductible, de la nature et des actions humaines, comme des institutions sociopolitiques en général, de même que, dans un contexte organisationnel, des normes et des règles, des conventions, à la fois informelles et formelles, des fonctions/responsabilités, tout autant que de l'autorité intra et inter hiérarchiques, ainsi que des projets managériaux d'innovation et de changement (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Ce cynisme organisationnel est lui aussi, comme l'aliénation précédente, une attitude ou un état sociopsychologique individuel. Comme le précédent, il entretient une prétention dynamique en ce qu'il ne saurait être réduit à un trait de personnalité, mais renvoie plutôt à l'expérience concrète, et toujours personnelle, de l'individu-membre de l'organisation. En ce sens, et malgré l'ampleur du défi qu'il représente pour le management du troisième type, ce dernier est donc susceptible de rompre et de vaincre un tel cynisme organisationnel.

Rejetant à la fois le caractère exclusivement réactif de l'aliénation et la démonisation explicite du cynisme organisationnel, tout autant que leur dimension commune d'état ou d'attitude sociopsychologique, de même que la possibilité d'être vaincue, c'est-à-dire solutionnée, par un exercice managérial de contrôle et de manipulation symbolique planifié, la culture organisationnelle de désabusement se comprend comme un processus social incrémental et soutenu, évidemment dynamique, qui lui-même renvoie à une construction organisationnelle à laquelle participent, d'une manière aussi inégale qu'indirecte et involontaire, le management et les individus-membres de l'organisation et qui, au fil des projets, des initiatives et des velléités managériales, débouche sur la distanciation croissante, parce que cumulative, de l'individu envers l'organisation, à la fois au niveau émotif, cognitif et politique (Rouillard, 1999).

Et cette culture de désabusement ne touche pas, contrairement au syndrome du survivant, que certains individus, soit ceux dits à risque, mais l'ensemble de ceux-ci, sans exception aucune, puisqu'il s'agit ici du contexte organisationnel immédiat et diffus dans lequel les individus-membres se meuvent, de l'environnement institutionnel qui influe non seulement sur les stratégies

discursives et comportementales que ceux-ci mettent en oeuvre pour assurer leur propre pérennité, mais encore sur la compréhension qu'ils ont de leur situation, comme de celles des autres, de ceux avec qui ils construisent, par choix comme par nécessité, autant d'interactions sociales, autant de relations interpersonnelles caractérisées tantôt par la coopération, tantôt par la concurrence, tantôt par le conflit, soit-il ouvert ou non. En ce sens, personne n'échappe à ladite culture qui tient, en partie, à la perception collective pérenne des changements significatifs antérieurs et qui influence celle d'un changement significatif présent, comme d'ailleurs celle d'un changement significatif futur qui est, à tort ou à raison, déjà anticipé. En ce sens, la justice organisationnelle, prétendument susceptible d'éviter ou d'amoindrir le syndrome du survivant, ne suffit pas, à elle seule, à gommer ou éviter cet effet pervers de la réduction des effectifs. Celle-ci, en tant que décision/processus managérial, peut bien être considérée à la fois juste et équitable par le plus grand nombre, rien de cela n'affecte pour autant la dynamique d'exclusion et de marginalisation collectives qui caractérise encore et toujours le processus décisionnel lié aux changements significatifs d'une organisation complexe.

Encore faut-il mettre l'accent sur ce que, de tous les changements organisationnels significatifs, la réduction des effectifs participe de manière particulièrement prononcée à la construction et à la diffusion, incrémentales et soutenues, de cette culture de désabusement en ce que, contrairement aux autres décisions managériales, il demeure impossible de concevoir ou d'imaginer que les individus-membres de l'organisation, même à travers la responsabilisation individuelle et la participation collective que souhaite le management du troisième type, acceptent ou souscrivent d'une quelconque manière à celle-ci.

Parce que la réduction des effectifs entraîne, par définition, la disparition d'un nombre significatif d'individus-membres de l'organisation, il est chimérique de suggérer ou de croire que ceux-ci peuvent y souscrire volontairement sans, du coup, faire le postulat implicite et angélique de leur abnégation collective. La réduction des effectifs est donc problématique en tant que décision, nonobstant la justice et l'équité qui la caractérisent ou non en tant que processus. En ce sens, la réduction des effectifs est en elle-même et par elle-même un exercice d'exclusion et de marginalisation collectives. Et c'est ce particularisme qui fait que celle-ci participe d'une manière d'autant plus prononcée à la construction et à la diffusion incrémentales, à travers une dynamique de continuité avec les autres grands changements, à cette culture organisationnelle de désabusement qui, à ce titre, est son véritable et principal effet pervers.

## Commentaires épistémologiques

Comme toute discussion empirique, soit-elle qualitative ou quantitative, celle-ci n'est pas sans souffrir de certaines limites, parmi lesquelles celle de la validité externe. L'échantillonnage a été réalisé dans un réseau d'organisations bureaucratiques du secteur public fédéral du Canada qui, à travers des missions spécifiques et des caractéristiques méso et micro-organisationnelles distinctives, partagent aussi une complexité et une diversité élevées de leurs activités stratégiques et opérationnelles, de même qu'elles s'inscrivent toutes dans l'environnement macro-politique du modèle institutionnel de Westminster, lequel rattache l'ensemble de ces organisations et leurs activités sous le principe constitutionnel de la responsabilité ministérielle, collectif comme individuel, témoignant ainsi tout autant de la fragmentation du pouvoir stratégique que de la domination, à tout le moins théorique, du politique sur le managérial.

Les résultats présentés dans les sections précédentes et leur interprétation théorique ne peuvent donc d'aucune façon être extrapolés à des organisations bureaucratiques du secteur privé, de même qu'ils ne peuvent être extrapolés à d'autres organisations bureaucratiques d'autres secteurs publics, même à celles évoluant dans le contexte institutionnel de Westminster, qu'avec la plus grande circonspection, dû à la primauté des cultures organisationnelles et de l'environnement politico-institutionnel concret propres à chacune d'entre elles. Encore faut-il ajouter que ladite validité externe souffre également des particularismes liés à la dimension macro-stratégique du management public de ces organisations et de ces secteurs d'activités, plus particulièrement de ceux qui découlent des grands exercices managériaux planifiés d'orientation symbolique et de construction identitaire qu'ont connus, et connaissent encore, plusieurs fonctions publiques des démocraties industrielles du monde occidental (Rouillard, 1999).

En accord avec cette même sensibilité ontologique, tout autant que dans un souci de prolongement de cette discussion critique du syndrome du survivant dans la fonction publique fédérale du Canada, il serait pertinent et souhaitable d'accroître la sophistication théorique du modèle qui guide cette recherche en y introduisant des variables méso-organisationnelles qui témoigneraient d'une volonté de privilégier le niveau d'analyse structurel et de réduire l'importance relative du niveau sociopsychologique. En ce sens, c'est un appel à la contextualisation de la recherche en études managériales et en gestion des ressources humaines, par trop souvent gommée ou ignorée par l'analyse quantitative, qui est ici lancé. Cet appel épistémologique peut aussi se

comprendre comme une reconnaissance de ce que les validités interne et externe de la recherche quantitative dans ces disciplines particulières, comme d'ailleurs dans les sciences sociales et humaines en général, entretiennent une relation qui, pour toute inavouée qu'elle puisse souvent être, n'en demeure pas moins irréductiblement antinomique.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'examiner l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le syndrome du survivant dans un contexte de réduction des effectifs. Les résultats confirment que la gestion des ressources humaines pourrait réduire les manifestations du syndrome du survivant en modifiant ou en rendant plus explicatives les exigences managériales, par exemple par le biais de pratiques d'information, ou encore en aidant les survivants à s'adapter au changement, par exemple par le biais de pratiques de gestion de carrière.

Néanmoins, les résultats font aussi ressortir que les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent une proportion somme toute plutôt modeste de la variance du syndrome du survivant (11,4 %), d'autant plus que les résultats d'autres recherches portant sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines (Guérin, Wils & Lemire, 1997a, 1997b) ont révélé que lesdites pratiques pouvaient expliquer jusqu'à près de 55 % de la variance du type de malaise analysé.

Contrairement à ce que pousse à anticiper l'interprétation courante du syndrome du survivant dans les littératures en management public et en gestion des ressources humaines, l'analyse des données par la régression hiérarchique et la discussion qui s'y conjugue dans les pages précédentes suggèrent que le syndrome du survivant dans la fonction publique fédérale du Canada est un phénomène organisationnel d'une faible intensité. Pour cette raison, les ressources et les énergies managériales et organisationnelles consacrées à réduire, sinon éliminer, les symptômes sociopsychologiques associés au syndrome du survivant afin de permettre l'accroissement de l'efficacité organisationnelle recherchée par la réduction des effectifs apparaissent elles-mêmes comme un exercice frappé du sceau de l'inefficience.

Il apparaît en ce sens particulièrement ironique que la volonté managériale affirmée d'éviter l'amenuisement de l'accroissement de l'efficacité recherchée par la réduction des effectifs se traduise par un processus formel qui lui-même souffre d'inefficience. La mise en œuvre de

pratiques de gestion des ressources humaines dont l'efficacité est pour le moins hésitante n'est pas tant une critique de la valeur intrinsèque ou de la pertinence de ces mêmes pratiques qu'une critique conceptuelle et théorique de la compréhension dominante du syndrome du survivant et la dérive biomédicale sur laquelle celle-ci repose.

Soucieux d'inscrire cette discussion dans une perspective de recherche qui dépasse la conception courante du syndrome du survivant et, par-delà, la compréhension usuelle de la décroissance organisationnelle, à la fois réductrice et apolitique, la discussion des pages précédentes n'avance surtout pas que celle-ci n'est en rien problématique et ne mérite pas l'attention soutenue des universitaires et des praticiens du management public et de la gestion des ressources humaines. Bien au contraire, elle suggère que la réduction des effectifs, en tant que changement organisationnel planifié, est porteuse d'un effet pervers plus significatif pour l'organisation et plus difficile à résorber pour le management et la gestion des ressources humaines que le syndrome du survivant, à savoir la culture organisationnelle de désabusement, résolument distincte de celles de cynisme et d'aliénation organisationnels.

## Notes

1 Ces données empiriques sont celles construites par un questionnaire envoyé par la poste à 1 602 employés d'un échantillon aléatoire d'une grande chaîne de magasins de détail aux États-Unis, soit 300 succursales sur une population de 773. De ces questionnaires, 507 furent complétés et retournés aux auteurs, pour un taux de réponse de 37,3 %. Bien que le groupe des répondants ne constitue pas au sens strict un échantillon aléatoire représentatif de la population de laquelle il provient, les caractéristiques sociodémographiques de ceux-ci sont comparables à celles de cette dernière. Voilà qui permet aux auteurs de conclure que: "the sample was at least somewhat representative of the population to which we wish to generalize the results" (Brockner, Gorver, O'Malley, Reed & Glynn, 1993: 160). Dans la mesure où l'on se satisfait de ladite comparabilité sociodémographique de l'échantillon et de la population, la généralisation de ces études empiriques ne saurait dépasser, aux dires mêmes des auteurs, la population des employés des magasins de détail. Inutile d'insister sur le caractère limité d'une telle validité externe. Encore faut-il ajouter qu'il demeure à ce jour impossible de savoir en quelle année furent construites ces données

empiriques, sinon que celles-ci ont été présentées pour la première fois dans un texte publié en 1987, suggérant ainsi qu'elles remontent à 1986, si ce n'est avant. Bien que le traitement et l'analyse statistiques de ces données ne soient pas identiques dans chacun des textes de Brockner, celles-ci constituent la seule base empirique de type terrain sur laquelle repose l'argumentation de cinq textes différents publiés durant la période de 1987 à 1993. Autrement dit, les données empiriques de type terrain sur le syndrome du survivant sont encore moins nombreuses qu'il n'y semble à première vue.

2 Succinctement explicité, le management public du troisième type est ce management public qui, rejetant la métaphore mécaniste des managements publics du premier et du deuxième types, l'un et l'autre victimes de leur accent indu sur les structures et les processus, insiste plutôt sur la primauté des individus et des groupes, sur la dimension humaine et interactionnelle de l'organisation et, par-delà sur la maîtrise de la culture organisationnelle, postulée unique et instrumentale, pour modifier les attitudes et les comportements des fonctionnaires à travers des exercices planifiés d'orientation symbolique et de construction identitaire.

## Bibliographie

- Appelbaum, S. H., Leblanc, M. & Shapiro, B.T. (1998). The aftermath of downsizing: A case study of disengagement, disidentification, disenfranchisement and disenchantment. *Journal of Management Development*, 17 (6), 402-431.
- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 597-621.
- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 715-739.
- Berger, D. M. (1975). The survivor syndrome: A problem of nosology and treatment. *American Journal of Psychotherapy*, 46, 281-296.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34 (2), Winter, 9-28

- Brockner, J. (1988). The effects of work layoff on survivors: Research, theory, and practice. In M.S. Barry & L.L. Cumming (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 213-256.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt R. & O'Malley, J. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.
- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt - Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 229-244.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389-407.
- Brockner, J. & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors - An organizational justice perspective. In J. S. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 45-76.
- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M. N., Reed, T. F. & Glynn, M. A. (1993). Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field. *Strategic Management Journal*, 14, 153-166.
- Brockner J. & Lee, R. J. (1995). Career development in downsizing organizations: A self-affirmation analysis. In M. London, *Employees, careers, and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 49-70.
- Brockner J. & Wiesenfeld, B. M. (1993). Living on the edge of social and organizational psychology: The effects of job layoffs on those who remain. In J. Keith Murnighan (Ed.) *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. New Jersey: Englewoods Cliffs, 119-140.
- Byrne, J. A. (1994). The pain of downsizing: What's really like to live through the struggle to remake a company. *Business Week*, May 9, 60-69.
- Cipolla F. P. & Goodwin, L. K. (1995). Effective downsizing: Lessons learned. *The Public Manager*, Summer, 23-26.
- Dean, J. W. Jr, Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Doherty N. & Horsted, J. (1996). Re-engineering people: The forgotten survivors. *Business Change & Re-engineering*, 3 (1), 39-46
- Emshoff, J. R. (1994). How to increase employee loyalty while you downsize. *Business Horizons*, 37 (2), 49-57.
- Guérin, G., Wils, T. & Lemire, L. (1997a). Le malaise professionnel: variation selon les facteurs individuels et organisationnels: Le cas des professionnels syndiqués au Québec. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 14 (3), 259-289.
- Guérin, G., Wils, T. & Lemire, L. (1997b). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations industrielles*, 52 (1), 61-90.
- Guterman, M. S. (1992). The downside of downsizing: Retaining the productivity edge in an age of restructuring. *The International Journal of Career Management*, 4 (3) 27-31.
- Henkoff, R. (1994). Getting beyond downsizing. *Fortune*, January 10, 58-64.
- Hermel, P. (1990). Quel management des ressources humaines pour les années 90. *Personnel*, 312, 13-20.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., Harback, H. F. & Nixon, R. D. (1994). Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23 (2), Autumn, 18-32.
- Hobson, R. (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 61, 719-738.
- Isabella, L. A. (1989). Downsizing: Survivors' assessments. *Business Horizons*, 32 (3), 35-41.
- Kets De Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1996). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *L'Expansion Management Review*, 81, June, 39-50;
- Kilduff, M. J., Funk, L. & Mehra, A. (1997). Engineering identity in a Japanese factory. *Organization Science*, 8 (6), 579-592.
- Lifton, R. J. (1967). *Death in life: Survivors of Hiroshima*. New York: Random House.
- London, M. (1996). Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 67-79.
- Luthans, F. & Thomas, L. (1989). The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study. *Personnel Review*, 18 (1), 23-26.

- Mansour-Cole, D. M. & Scott, S. G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology - A Journal of Applied Research*, 51 (1), 25-54.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Raelin, J. (1986). An analysis of professional deviance within organizations. *Human Relations*, 12, 1101-1130.
- Reber, A. S. (1995). *The Penguin Dictionary of Psychology*. Londres: Penguin Reference Books.
- Rouillard, Christian (1999). *Le syndrome du survivant et la fonction publique fédérale du Canada : une étude théorique à la lumière de la théorie critique et de la déconstruction derridéenne*, Thèse de doctorat (Ph.D.). Ottawa (Ontario): Carleton University, Département de science politique.
- Rubenstein, I., Cutter, F. & Templer, D. I. (1989). Multigenerational occurrence of survivor syndrome symptoms in families of Holocaust survivors. *Omega*, 20, 239-244.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Vancouver, J. B. (1996). Living systems theory as a paradigm for organizational behavior: Understanding humans, organizations, and social processes. *Behavioral Science - Journal of the International Society for the Systems Sciences*, 41 (3), 165-204.
- Willmott, H. (1994). Business process re-engineering and human resources management. *Personnel Review*, 23 (3), 34-46.



---

# Quel impact du développement du partenariat international et des NTIC sur la GRH au Maghreb ?

**Mohammed MATMATI**

*Professeur à l'ESC Grenoble*

## Introduction

Les trois pays du Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie – connaissent, à la fin de ce siècle, des niveaux de croissance économique différents. Si le Maroc et la Tunisie ont des taux de croissance économique relativement élevés et sont, déjà, engagés dans les processus de modernisation de leurs économies respectives par des actions de mise à niveau technologique et réglementaire pour être au rendez-vous de la zone de libre échange en Méditerranée envisagée pour 2010 par la Conférence de Barcelone, l'Algérie, qui a le secteur public le plus important au Maghreb et dont l'infrastructure industrielle est aussi la plus dense, semble avoir pris du retard sur le plan économique et ce autant en matière de taux de croissance économique qu'au niveau des réformes de l'appareil économique alors que ce pays dispose des ressources importantes par rapport à celles de ces deux voisins.

Depuis une dizaine d'années, ces trois pays ont connu, chacun à son rythme, des programmes de privatisation des entreprises du secteur public et d'ouverture vers le marché international par des réformes sur l'investissement et le commerce entraînant des restructurations et un fort développement du secteur privé national et international.

Aujourd'hui, le Maroc et surtout la Tunisie sont engagés dans des programmes de développement des technologies de l'information et de la communication, notamment par la promotion du commerce électronique dans l'exportation.

Dans ce contexte économique et social, il est possible de s'interroger sur l'impact de ces réformes sur le management des ressources humaines dans les entreprises de ces trois pays. Notre questionnement se situe à plusieurs niveaux :

- quels sont les grandes caractéristiques du cadre d'évolution de l'entreprise au Maghreb ?
- quelles sont les pratiques de GRH dans les différentes catégories d'entreprises ? Existe-t-il des spécificités par pays, par catégories d'entreprises ? Quelles sont les influences du modèle dominant en vigueur dans les pays industrialisés ?
- quel modèle de GRH au Maghreb du fait de l'impact du développement du partenariat international et des NTIC dans les entreprises au Maghreb ?

Dans cet article, nous apporterons des éléments de réponse à ces questions à partir de notre connaissance du terrain, d'une revue de littérature et d'entretiens avec des responsables des Ressources Humaines au Maghreb. Avant de répondre à ces interrogations, nous tenterons de caractériser la Fonction Ressources Humaines dans ses évolutions actuelles telle qu'elles apparaissent dans la littérature managériale des pays développés du Nord.

## 2. Quelles sont les caractéristiques actuelles de la Fonction Ressources Humaines ?

La Gestion des Ressources Humaines a connu de profondes transformations au cours des deux dernières décennies. Les mutations technologiques, l'internationalisation et l'accentuation de la concurrence, les incertitudes économiques, les mutations socio-culturelles et l'action des hommes des Ressources Humaines dans l'entreprise mais aussi dans d'autres espaces - les universités, les écoles de gestion, les cabinets de conseil et audit, les associations professionnelles - ont contribué à l'évolution rapide des missions et pratiques de la GRH.

D'une fonction « suiveuse » chargée de mettre en œuvre dans le domaine du personnel les décisions stratégiques de l'entreprise et de réaliser la gestion administrative des salariés, la GRH a évolué vers une fonction stratégique ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein l'entreprise. C'est en assumant des missions comme « manager la stratégie Ressources Humaines, conduire le changement, motiver les employés et gérer les tâches administratives du personnel <sup>1</sup> » que la GRH a réussi à transformer sa place et son rôle dans le dispositif de management de l'entreprise. Le partage de la fonction<sup>2</sup> avec les managers opérationnels apparaît pour les hommes des Ressources Humaines comme un facteur clé de succès qui implique des actions de la part des DRH en direction de leurs collègues managers des fonctions opérationnelles: « pour que chaque responsable hiérarchique prenne les bonnes décisions en matière de GRH et contribue à développer les ressources de chacun de ses collaborateurs, il est nécessaire de veiller à le sensibiliser, le former, l'informer, l'assister et le valoriser dans ce domaine<sup>3</sup> ». Ce partage implique pour fonction Ressources Humaines l'accroissement de l'efficacité de ses prestations à ses clients internes, efficacité qui doit se traduire dans la qualité, le coût et le respect des délais des prestations demandées.

L'apparition des technologies de l'information et de la communication – NTIC – a constitué pour la GRH une opportunité nouvelle de mutations importantes de ses pratiques. L'intranet, le groupware, le télétravail mais également les autres applications comme le commerce électronique et les logiciels type ERP, la GEIDE, ont introduit des transformations dans l'entreprise au niveau des processus opérationnels modifiant son organisation, mis en évidence des situations de travail nécessitant de nouveaux modes de management, transformé les compétences et les emplois.

La fonction RH est profondément interpellée dans ses pratiques et dans son positionnement au sein de l'entreprise. Les premières analyses des expériences intensive des NTIC par la GRH et dans la GRH<sup>4</sup> mettent en évidence de profonds changements qui permettent des hypothèses quant à l'émergence d'un nouveau modèle de GRH.

## 3. Quel est le cadre général d'évolution de l'entreprise et des RH au Maghreb ?

Les 3 pays du Maghreb – Algérie, Maroc et Tunisie – disposent d'un potentiel en Ressources Humaines important ayant un niveau de formation général élevé même si l'analphabétisme reste encore important et un niveau de qualification concurrentiel en Méditerranée. Ces trois pays sont engagés dans des réformes économiques pour accroître leur développement et faciliter leur insertion dans le processus de mondialisation et de globalisation de l'économie.

Ces réformes – privatisation des entreprises publiques, libéralisation du commerce, garanties aux investisseurs nationaux et étrangers, adhésion à des conventions internationales – ont des répercussions sur les politiques nationales de Ressources Humaines.

### 3.1. Le cadre juridique

Le cadre juridique du travail qui garantit les droits des salariés et définit les conditions minimales d'utilisation de la force de travail ainsi que les relations sociales dans l'entreprise a connu des évolutions importantes au cours de la décennie écoulée pour s'adapter aux réformes de libéralisation de l'économie initiées par les différents Etats de la région.

C'est ainsi qu'en Algérie, La loi portant Statut Général du Travailleur<sup>5</sup> –SGT- et la loi instituant la Gestion Socialiste des Entreprises – GSE<sup>6</sup> - ont été abrogées en 1991. De nouvelles lois sociales ont été promulguées cette même année 1991 et sont venues régir les relations sociales dans l'entreprise. Ces lois ont reconnu le droit de grève dans le secteur public (il était déjà reconnu pour le secteur privé), défini un cadre de règlement des conflits individuels et collectifs de travail, limité l'intervention de l'Etat à la définition des « minimas sociaux » et introduit la convention collective et donc la négociation sociale qu'elle implique comme instrument fondamental des relations de travail dans l'entreprise.

En 1993, une nouvelle loi a institué en Algérie la caisse de chômage et l'allocation chômage dans le cadre des licenciements à caractère économique. De nouvelles dispositions réglementaires ont complété, en 1997, ce dispositif social par la création de la retraite anticipée proportionnelle au nombre d'années travaillées à partir de 50 ans. Ce nouveau cadre juridique a profondément modifié en Algérie les relations de travail en introduisant des dispositions favorisant la flexibilité dans la gestion de la force de travail par l'entreprise.

Au Maroc, le cadre juridique du travail et des relations sociales est l'objet depuis quelques temps d'intenses concertations en vue de sa révision pour l'adapter aux évolutions du contexte économique et social. L'introduction de la flexibilité apparaît comme le point focal de cette réforme du code du travail.

En Tunisie, des nouvelles dispositions ont été décidées, au cours de la décennie écoulée, dans le droit du travail pour accroître la flexibilité dans la gestion de l'emploi par l'entreprise, renforcer les droits des salariés et accroître leur niveau de qualification professionnelle. C'est ainsi qu'en 1993, la loi d'orientation sur la formation professionnelle est venue renforcer le dispositif national de formation initiale et continue en le valorisant par la création des passerelles avec le système éducatif lui-même profondément réformé. L'existence d'une taxe sur la formation professionnelle en Tunisie, à l'image de la taxe instituée en France en 1971, est un gage de développement de la formation continue dans l'entreprise et de développement d'une offre de formation au plan national. Des dispositions similaires existent en Algérie et au Maroc.

A travers cette esquisse rapide des évolutions qui marquent le cadre juridique du travail dans les trois pays, il apparaît que la gestion des ressources humaines bénéficie d'un dispositif légal qui, tout en protégeant les salariés, accroît la flexibilité et crée les conditions de développement de la formation continue.

### 3.2. Les réformes économiques

Réalisées le plus souvent dans le cadre des accords avec le Fonds Monétaire International pour la mise en œuvre de programmes d'ajustement structurel, elles se sont traduites par des actions dans trois directions essentielles :

- l'ouverture au commerce international par la suppression des monopoles de l'Etat la réduction des barrières douanières ;
- l'ouverture à l'investissement étranger par la mise en place de garanties portant sur la fiscalité et le rapatriement des profits générés par l'investissement ;
- la privatisation des entreprises publiques.

Même si l'ampleur des réformes n'est pas la même dans chacun des trois pays, même si ces réformes sont menées avec des approches différentes dans les trois pays, même si les rythmes des réformes sont également différents et même si les résultats obtenus à ce jour par chaque pays sont différents, il n'en demeure pas moins que des dynamiques fortes sont enclenchées avec déjà des impacts sur la Gestion des Ressources Humaines.

Le premier impact est lié aux modifications du cadre juridique du travail pour introduire plus de souplesse dans la gestion de l'emploi et des relations sociales, de la formation qualifiante et dont quelques aspects ont été présentés ci-dessus. La levée des monopoles a permis la création de nouvelles entreprises ce qui s'est traduit par une dynamique sur le marché de l'emploi qualifié. L'arrivée des entreprises étrangères avec leurs propres pratiques managériales a accentué cette concurrence notamment sur le marché des ingénieurs et cadres hautement qualifiés.

### 3.3. La coopération euro-méditerranéenne et les programmes de mise à niveau des entreprises

En parallèle avec ces réformes, les pays du Maghreb sont engagés, chacun à son rythme, avec l'Union Européenne dans un processus de création d'une zone de libre échange. Cette démarche a pour objectif la réduction puis la suppression, à terme, des barrières douanières. Si des accords ont déjà été signés avec la Tunisie et le Maroc, les négociations avec l'Algérie sont toujours en cours.

Dans ce cadre, des programmes de mise à niveau des entreprises sont en cours de mise en œuvre en Tunisie et au Maroc. Des diagnostics au niveau du secteur industriel et des entreprises désireuses de bénéficier de l'appui de l'Etat ont permis d'identifier et d'évaluer leurs points faibles. Des domaines d'action dits de « mise à niveau » ont été arrêtés et des plans d'action élaborés tant pour les entreprises candidates que pour le secteur industriel globalement. Au niveau de l'entreprise, l'assistance à l'amélioration de la compétitivité, la technologie, la gestion de la qualité, l'organisation et le management de l'entreprise sont, parmi, les dimensions qui bénéficient de ces programmes de soutien. Tous ces plans d'actions ont des volets Ressources Humaines importants ayant pour objectifs le développement des compétences pour la maîtrise des technologies, des processus de travail et la qualité.

L'introduction des technologies de l'information et de la communication relève des programmes de mise à niveau. Des actions pilotes sont en cours de réalisation, en Tunisie et au Maroc dans le cadre de programmes publics relayés par des organisations professionnelles et des entreprises.

### 3.4. Le développement des structures de formation et de conseil dans le management

Les réformes mises en œuvre sur le plan économique dans les trois pays du Maghreb et les programmes de mise à niveau en Tunisie et au Maroc ont été accompagnés par la mise en œuvre de politiques de formation. C'est ainsi qu'en matière de formation supérieure à la gestion et au management des organisations les dispositifs existants ont été renforcés par la création en Tunisie de nouveaux Instituts Supérieurs de Gestion - les ISG - et au Maroc par un réseau des écoles supérieures de commerce.

En Algérie, la nécessité pour les entreprises publiques d'évoluer dans un contexte concurrentiel a facilité l'appropriation par les équipes dirigeantes de démarches managériales fortement marquées par les approches de stratégie et marketing. Ce contexte a favorisé le développement de la formation des cadres au management et aux techniques de gestion. Cette demande, provoquée par l'autonomisation des entreprises publiques dès 1988 et les réformes qui ont suivies, a permis à l'offre de formation dans ce domaine de se développer par la création d'instituts de perfectionnement au management par les entreprises publiques fonctionnant sur un modèle privé. Des écoles privées de perfectionnement au management et des cabinets de conseil en organisation et management des entreprises se sont créés. Ces instituts, écoles et cabinets de conseil se sont développés avec des compétences issues du secteur public qui ont accumulé un savoir-faire important dans le management.

L'apparition dans l'environnement de l'entreprises d'associations professionnelles dans la gestion des Ressources Humaines comme ALGRH, AGEF, ARFORGUE, ayant pour vocation le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, l'organisation de rencontres d'études et de réflexion entre professionnels et universitaires, la construction de liens avec des associations similaires dans le monde a constitué un facteur de progrès immense de la fonction GRH dans les entreprises et a contribué à donner de la visibilité à cette fonction et aux homes et femmes qui ont en la charge dans les entreprises.

## 4. Quelles sont les pratiques actuelles de GRH dans les entreprises au Maghreb ?

Si le cadre juridique et l'environnement économique en pleine mutation sont les mêmes dans chacun des trois

pays et ceux pour tous les opérateurs économiques, la politique de gestion des Ressources Humaines et les pratiques qui en sont issues sont souvent spécifiques à chaque entreprise pour des raisons évidentes liées à des facteurs comme la taille de l'entreprise, sa culture, sa vision stratégique, sa politique sociale, son organisation...

Aussi, est-il pertinent, à notre sens, de caractériser la GRH au Maghreb par catégorie d'entreprises ? L'activité économique est assurée au Maghreb par trois grandes familles d'entreprises :

- les grandes entreprises et les offices publics ;
- les PME / PMI ;
- les «entreprises» du secteur informel.

Qu'en est-il des pratiques de GRH dans chacune de ces grandes familles d'entreprises ?

### 4.1. Dans les « entreprises » du secteur informel

Si les économistes arrivent à évaluer la contribution du secteur informel au revenu national, contribution considérée comme importante dans les trois pays du Maghreb, il est, par contre, difficile d'appréhender les pratiques de gestion dans les «entreprises» de ce secteur économique, notamment les pratiques relatives à la GRH.

La difficulté vient du caractère non structuré de ce secteur au sens administratif du terme, de sa situation à la limite de l'illégalité administrative. Dans ce secteur, les entreprises gèrent leur personnel de manière traditionnelle ; les actes de gestion n'utilisent pas de supports écrits : pas de contrat de travail, pas de fiche de paie, pas de déclaration aux organismes sociaux. Le management est un «produit» de paternalisme et d'autoritarisme et «le chef d'entreprise décide, à lui seul, de tout ce qui concerne les salariés de son entreprise»<sup>7</sup>.

Les deux autres catégories d'entreprises - les grandes entreprises, quel que soit leur statut juridique, et les PME/PMI - offrent théoriquement les conditions pour la réalisation d'études permettant la connaissance de leurs pratiques de gestion.

Des enquêtes et études ont été réalisées par des universitaires depuis une dizaine d'années dans des entreprises en Algérie, au Maroc et en Tunisie<sup>8</sup> pour mettre en lumière les pratiques de GRH dans ces entreprises et les perceptions des partenaires sociaux sur ces pratiques. Même si ces études sont limitées en nombre et en étendue à cause des difficultés à réaliser ce type de travaux - financement, accès aux entreprises,

disponibilité de l'information - elles ont permis une connaissance des pratiques managériales, notamment celles de gestion des ressources humaines même si cette connaissance reste limitée, parfois superficielle et mérite des approfondissements.

## 4.2. Dans les PME/PMI

Les PME constituent l'essentiel du tissu économique au Maghreb, notamment au Maroc et en Tunisie. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion des ressources humaines est limitée au minimum administratif indispensable : pointage des présences et des heures travaillées, élaboration régulière de la paie, déclarations obligatoires aux organismes sociaux, traitement des départs.

Dans les PME/PMI, la gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. Le rôle du chef d'entreprise est déterminant sur ces aspects : «Jusqu'à aujourd'hui, le chef d'entreprise - particulièrement dans les PME - a un rôle décisif, dans certains domaines de la gestion du personnel : le recrutement, les salaires, les relations sociales dans l'objectif du maintien de l'équilibre social »<sup>9</sup> a dit, dans un de nos colloques, un représentant du Patronat marocain. La précarité de l'emploi y est fort développée, les conditions de travail et de sécurité le plus souvent limitées au strict minimum légal.

Ces pratiques de gestion des Ressources Humaines, plutôt d'administration du personnel, sont assurées, sous la direction du chef d'entreprise, par le comptable de l'entreprise et quelques fois par un agent ou plusieurs agents administratifs si l'entreprise a un effectif important. Elles s'appuient, comme dans le secteur informel, sur un management des hommes de nature paternaliste, autoritaire et centralisateur.

Cependant, il est possible de rencontrer dans certaines PME/PMI - celles qui pratiquent l'exportation ou celles qui ont une part de marché importante dans le pays - des pratiques de management, particulièrement dans la gestion des Ressources Humaines, plus avancées sur celles décrites ci-dessus<sup>10</sup>. Le statut juridique de société anonyme, les objectifs d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts pour rester compétitif seraient à la base de l'adoption par certaines PME /PMI de pratiques de gestion structurées et quelque peu transparentes.

Dans ces PME, la fonction GRH est assurée par un service dédié dirigé dans la majorité des cas par un cadre ayant un niveau de formation supérieure et plusieurs

années d'expérience professionnelle dans la gestion du personnel. Elles disposent d'un règlement intérieur et de descriptions de postes mêmes si elles sont sommaires. La procédure de recrutement comporte au moins l'examen des curriculum vitae, les tests psychotechniques et un entretien avec la hiérarchie. La formation de base et le diplôme sont les facteurs décisifs dans un recrutement de cadres auxquels s'ajoute les résultats de la période d'essai.

Certaines PME/PMI de cette catégorie mènent des actions de formation continue du personnel, ce qui traduit un intérêt des dirigeants de ces entreprises pour l'accroissement des compétences du personnel, intérêt dont la mise en œuvre est facilitée par les dispositions légales relatives au financement de la formation continue par les entreprises et au remboursement par l'état de certaines dépenses de formation engagées par ces dernières. L'informatique est présente dans ces PME/PMI ; elle est surtout utilisée pour l'élaboration de la paie.

L'évaluation du personnel reste limitée à la mise en œuvre d'outils conventionnels simples et a pour seul objectif l'attribution de primes et des augmentations salariales. Dans ces entreprises, les salaires sont supérieurs au minimum légal ou conventionnel et la structure salariale ne montre pas une grande disparité des salaires. La représentation légale du personnel est présente comme il est possible de rencontrer des représentations syndicales. Ce tableau quelque peu positif de la GRH dans les PME/PMI est fortement nuancé par M.BEN FERJANI conclut son propos par un appel aux PME/PMI tunisiennes : « En effet, les multiples carences humaines et l'absence de stratégie claire et cohérente en matière de GRH semblent caractériser les pratiques dans les entreprises enquêtées. A cet égard, les entreprises tunisiennes sont appelées à transformer leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines pour les rendre plus flexibles, plus mobilisatrices et davantage orientées vers le développement et la valorisation des potentialités humaines »<sup>11</sup>

On est donc en présence de deux catégories de PME/PMI aux pratiques de GRH bien éloignées :

- celles qui pratiquent une administration du personnel limitée au minimum légal ; elles constituent de loin l'essentiel des PME dans les pays du Maghreb ;
- celles qui ont des pratiques structurées et appuyées sur des outils de gestion allant jusqu'à favoriser la formation continue du personnel et le dialogue social ; ces pratiques sont proches de ce que l'on rencontre dans les PME/PMI des pays développés. Cette deuxième catégories de PME/PMI est celle qui est, le plus souvent, en relation de partenariat avancé avec des entreprises étrangères.

Des études récentes menées auprès de PME/PMI marocaines montrent que l'intensité et la durabilité d'un partenariat contribue à la structuration des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Pour F.Laval et al (2000) « les entreprises bénéficiant d'une relation durable, de partenariat industriel, avec leur donneur d'ordres étrangers, ont simultanément développé une véritable Gestion des Ressources Humaines. A l'inverse, celles qui n'ont que des relations commerciales ponctuelles et parfois précaires ne font que le minimum administratif vis à vis de leur main d'œuvre <sup>12</sup>».

### 4.3. Dans les grandes entreprises

C'est en fait dans les grandes entreprises que l'on rencontre la mise en œuvre de politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines au sens du discours managérial dominant en Europe. Ces entreprises appartiennent tant au secteur privé prépondérant au Maroc et en Tunisie et que les opérations de privatisation menées au cours de la décennie passée ont encore renforcé qu'au secteur public, dominant surtout en Algérie où la privatisation n'est qu'à ces débuts. Certaines de ces entreprises, essentiellement au Maroc et en Tunisie, sont des filiales de groupes internationaux.

La tendance générale en matière de management dans ces entreprises, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public, est l'adoption de pratiques managériales fortement inspirées de celles que l'on rencontre dans les entreprises européennes, pratiques enseignées dans les grandes écoles du management et présentes dans les ouvrages et revues spécialisées de management. Le secteur d'activité constitue souvent une source d'influence et une opportunité de benchmarking pour les dirigeants de ces entreprises. Quand il s'agit de filiales, les méthodes et outils de management de la maison-mère sont transposées et mises en œuvre avec parfois des tentatives d'adaptations au contexte culturel local.

Ces entreprises, qu'elles soient en Algérie, au Maroc ou en Tunisie, qu'elles soient du secteur privé ou public, ont intégré le concept de stratégie d'entreprise et développent donc des stratégies dont les objectifs sont :

- l'accroissement de la compétitivité,
- la construction de nouveaux avantages concurrentiels,
- l'adaptation aux changements de l'environnement économique mondial dans lequel elles veulent s'insérer.

Pour atteindre leurs finalités stratégiques, elles sont engagées, suivant les problèmes de chaque entreprise, dans des stratégies soient de survie ou de développement. C'est ainsi qu'il est possible de rencontrer diverses

stratégies : restructuration, recentrage sur les métiers de base, développement de l'offre, stratégie d'exportation, internationalisation par le montage de partenariat avec des entreprises locales ou étrangères, mise à niveau technologique et organisationnelle, mise en œuvre de démarche de type qualité totale, etc... A titre d'exemple, la stratégie du Groupe des Brasseries du Maroc, nouvellement privatisé, est constituée de quatre axes de développement ainsi formulés :

- consolider des métiers de base ;
- l'internationalisation : développer le partenariat, et commencer l'exportation
- intégration verticale : acquérir des métiers adjacents qui servent l'entreprise
- intégration horizontale : fabriquer d'autres produits nouveaux<sup>13</sup>.

L'ouverture au marché international et les perspectives de la création d'une zone euro-méditerranéenne de libre échange élèvent les enjeux et les défis auxquels les entreprises des trois pays du Maghreb sont confrontées. Quelles sont les pratiques de gestion des Ressources Humaines dans cette catégorie d'entreprises ?

### La DRH : missions et outils

Pour assurer les missions de la fonction GRH, ces entreprises se sont dotées d'une structure ayant souvent rang de direction rattachée directement au principal dirigeant de l'entreprise ou intégrée à une direction aux missions plus larges que la gestion des Ressources Humaines. Pour Aïcha Daoudi Stitou, Directrice des Ressources Humaines de Lafarge/Maroc: « les Directions de Ressources Humaines ont été érigées en véritables fonctions stratégiques dans un certain nombre d'entreprises. Les nouveaux concepts de gestion moderne sont adaptés progressivement mais sûrement. Des formations de qualité sont proposées aux hommes de la fonction <sup>14</sup> ». La répartition des tâches dans les structures de gestion des Ressources Humaines est organisée, suivant le modèle bien répondu dans les DRH des entreprises européennes, en sections ou services chargés de : l'emploi et le recrutement, la formation et le développement, la rémunération et la paie, la gestion des carrières, l'administration du personnel, le social et le médical, parfois la sécurité.

Au-delà de la définition de la place de la fonction GRH et de son organisation dans le dispositif de pilotage, les entreprises ont mis en place, pour assurer les activités de gestion des Ressources Humaines, des méthodes et outils très proches de ceux que l'on rencontre dans les grandes entreprises européennes. Le plus souvent des adaptations ont été faites pour tenir compte du contexte culturel. Pour

de nombreux DRH comme Madame A. Douadi Stitou : « en matière de savoir et savoir-faire, les concepts et les outils utilisés dans la fonction ressources humaines sont universels. Cependant le management ne peut être dissocié de l'environnement dans lequel il est appliqué, mais cette spécificité existe plus dans la forme que dans le contenu. Il me semble que l'adaptation du management à notre culture qui est basée sur la solidarité, l'esprit communautaire, contribuerait à faciliter la mobilisation des différentes personnes qui travaillent dans les entreprises»<sup>15</sup>.

Cette approche est concrétisée au sein des entreprises par la création d'outils de gestion pour l'emploi, le recrutement, la formation, la rémunération, l'appréciation du personnel mais également dans le système d'information des ressources humaines par la mise en place de tableaux de bord sociaux périodiques. L'informatique est présente surtout dans le traitement de la paie mais son utilisation tend à s'élargir à d'autres domaines de la GRH comme le traitement de l'information sociale par la production de tableaux de bord sociaux.

L'introduction de modèles et outils de gestion dans les entreprises du Maghreb a été une réussite quand les promoteurs prennent quelques précautions en matière de communication interne, de transparence quant aux objectifs poursuivis et de prise en compte des « ressorts » culturels pouvant mobiliser les hommes et les femmes concernés. La démarche mise en œuvre dans l'expérience réussie de SGS-Thomson à Casablanca (Maroc), rapportée par Philippe d'Iribarne<sup>16</sup> pour ce qui est de la mise en place d'une démarche de type qualité totale et par le Directeur Général de l'usine quant à la mise en place d'outils d'amélioration de la performance individuelle et collective<sup>17</sup> mérite une attention particulière de la part des managers maghrébins dans leur approche d'appropriation des pratiques managériales .

## La gestion de l'emploi

En matière de gestion de l'emploi, il est possible de rencontrer dans ces entreprises une cartographie des emplois, des fiches de poste et une classification des postes. La gestion des effectifs donne lieu à des tableaux de bord réguliers et la tenue des fichiers du personnel est faite avec beaucoup de rigueur. Néanmoins, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences – la GPEC – est plus présente dans le discours des DRH des entreprises au Maghreb que dans leurs pratiques de gestion. La démarche de GPEC est perçue comme une phase élevée dans la gestion des ressources humaines que la réalité complexe du quotidien reporte toujours à plus tard.

Dans cette catégorie d'entreprises, la procédure de recrutement est relativement transparente et rigoureuse. Elle comprend les phases essentielles : analyse du curriculum vitae, pratique de tests psychotechniques, réalisation de un ou plusieurs entretiens surtout pour les cadres. Mais il est facile d'imaginer que cette procédure est facilement contournée par des pratiques relationnelles que le marché de l'emploi conforte. L'appel à des bureaux de recrutement est une pratique nouvelle en cours de développement mais encore fort limitée.

## Le développement des compétences

C'est dans la formation du personnel et le développement des compétences que les grandes entreprises investissent le plus. L'élargissement du champ concurrentiel dû à une plus grande ouverture au marché mondial dans les trois pays du Maghreb associé aux dispositions légales en faveur de la formation continue pousse les entreprises à investir dans l'accroissement des compétences de leur personnel tant pour améliorer la maîtrise des technologies de production que celles des techniques managériales afin d'augmenter l'efficacité collective de l'organisation et améliorer l'avantage concurrentiel. Des plans de formation sont élaborés et réalisés en faisant appel aux moyens pédagogiques internes que possèdent certaines entreprises ou en faisant appel à l'expertise d'organismes de formation nationaux et/ou internationaux.

Des approches innovantes d'accompagnement du changement sont mises en œuvre. C'est ainsi que l'entreprise publique BCR<sup>18</sup> en Algérie a réalisé au milieu des années quatre vingt dix un plan pluriannuel de formation pour accompagner la mise en œuvre d'un plan stratégique ayant pour finalités :

- la transformation de BCR en entreprise centrée sur le client ;
- le développement de l'exportation.

Ces objectifs impliquaient des actions de restructuration, d'élargissement de l'offre produit, le montage d'un partenariat international pour pénétrer le marché européen, la mise à niveau technologique.

Le caractère innovateur de cette opération est situé, à notre sens, dans :

- l'objectif de changement «passer d'une stratégie de production planifiée (sans lien apparent avec le marché) à une stratégie orientée client» ;
- l'implication de toutes les catégories professionnelles dans le projet de changement ;

- le contenu des actions de formation centrées sur le management, le marketing, la communication interne et la maîtrise de certaines compétences métiers ;
- la réalisation confiée à plusieurs organismes de formation HEC / Paris pour les cadres dirigeants, à l'ISGA<sup>19</sup> pour les cadres opérationnels et une partie de la maîtrise, à des organismes spécialisés pour les formations techniques métiers ;
- au rôle d'animation du PDG dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de ce plan de formation.

Plus récemment en 1999 et toujours en Algérie, le Holding Public Agro-alimentaire de Base a initié l'élaboration d'un plan de professionnalisation des cadres dirigeants des entreprises constituant son portefeuille en s'appuyant sur une démarche de type benchmarking au cours de laquelle l'expérience de professionnalisation des cadres dirigeants de FRANCE-TELECOM ont été analysées lors d'un atelier de réflexion regroupant les dirigeants des entreprises formant ce holding. Ce programme est envisagé comme mesure d'accompagnement d'une stratégie de changement ayant pour objectif le développement de la réactivité des entreprises du portefeuille de ce holding projetées par les réformes économiques dans un environnement concurrentiel. Là aussi, l'aspect novateur réside dans la démarche de benchmarking, l'implication des acteurs du changement dans le processus d'identification des besoins en formation et l'utilisation d'un conseil en formation à travers l'intervention de l'ISGP<sup>20</sup>.

Ces approches innovantes par leurs objectifs démarches et contenus dans l'élaboration de plan de formation accompagnant des projets de changement sont nombreuses. Elles montrent que la formation est de plus en plus conçue par les managers des grandes entreprises du Maghreb comme un véritable outil de développement des compétences et de management des Ressources Humaines.

Il faut noter que l'offre formation s'est accrue, ces dernières années, dans les pays du Maghreb ce qui est significatif d'une demande réelle et solvable des entreprises mais aussi de l'existence sur le marché d'une expertise de bon niveau. Les organismes publics de formation professionnelle adaptent, également leur offre à la demande des entreprises en s'ouvrant notamment à la formation continue. S'exprimant sur la formation en cours d'emploi et le rôle des organismes publics de formation par rapport aux entreprises, El Amri Fouad<sup>21</sup> définit l'évolution de leur offre en ces termes : «la fonction services clients dans les établissements de formation doit exister. Elle aura pour principale mission la réalisation des études de marchés par secteur d'activité,

et l'identification des besoins en formation des entreprises et l'élaboration de plans de formations spécifiques adaptées à ces besoins et aux stratégies de développement propres à chaque entreprise. Le service aux entreprises devra aussi anticiper et prendre des risques notamment en lançant de nouveaux programmes aux entreprises clientes en tenant compte des changements que le marché est susceptible de connaître dans les prochaines années <sup>22</sup> ». En Tunisie, le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle, sous tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'emploi, a pour mission d'animer le développement de la formation continue par la satisfaction des besoins des entreprises. Ainsi, même les offices et autres organismes publics de formation professionnelle sont en pleine mutation et tentent de s'adapter aux besoins des entreprises pour qui la formation continue du personnel est devenue une activité pratiquement stratégique.

Les managers des grandes entreprises sont nombreux à participer aux colloques internationaux de management et de GRH pour acquérir des visions nouvelles ainsi que les méthodes et outils qui les accompagnent mais également pour échanger des expériences et faire du benchmarking. C'est dans ce cadre que les DRH et leurs collègues se forment au management.

### La rémunération

Au Maghreb comme dans d'autres pays européens, la rémunération est un domaine où les pratiques sont plutôt discrétionnaires, peu transparentes et donc peu connues. Il est néanmoins possible d'identifier les grandes composantes des politiques de rémunération, même si ces dernières sont spécifiques à chaque entreprise. Elles sont construites en s'inspirant largement des pratiques dominantes dans les entreprises européennes. Ainsi, les systèmes de rémunération sont formés de trois composantes essentielles : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, instrument de gestion dont sont dotées de nombreuses entreprises, des primes statutaires et des primes de performance individuelles et/ou collectives.

C'est, en fait, dans les niveaux de salaires de base, des primes distribuées mais également dans la hiérarchie des salaires que les différences significatives existent entre entreprises. Les primes de performances offrent des opportunités d'individualisation que les entreprises du secteur privé ne manquent pas de saisir. Au niveau des cadres dirigeants l'individualisation des salaires est fortement pratiquée dans les entreprises privées alors que dans les entreprises et offices publics, les cadres dirigeants émargent à une grille des salaires.

En Algérie, les entreprises du secteur public ont pratiquement toutes le même le système de rémunération hérité de la mise en œuvre des dispositions salariales du Statut Général du Travailleur (SGT)<sup>23</sup>, système basé sur une nomenclature nationale des emplois et donnant la primauté à la dimension collective des primes de performance. L'opportunité offerte aux entreprises par les lois sociales de 1991<sup>24</sup> qui abrogent le SGT et donnent de grandes marges de manœuvre à l'entreprise pour définir, par la négociation avec ses partenaires sociaux, ses systèmes de gestion sociale n'a pas été saisie par les entreprises pour faire évoluer le système de rémunération vers des dispositions innovantes. Par la voix de son Président, l'ALGRH<sup>25</sup> expliquait la timidité dans la démarche des entreprises comme suit : « il faut souligner, cependant, les pesanteurs du passé. Aucune précipitation pour déréglementer ne sera observée. La plupart des entreprises reconduisent les règles du Statut Général du Travailleur. Sans doute, pour se donner le temps de faire l'apprentissage de l'autonomie de gestion et de la liberté de conception de système performant. Mais aussi parce que le Statut Général du Travailleur a, bon gré mal gré, réussi à maintenir jusque-là la paix sociale dans les entreprises et c'est ce qui compte. »<sup>26</sup>. Néanmoins, les entreprises les plus dynamiques ou qui ont connu des conflits sociaux ont élaboré leur propre nomenclature des emplois, défini de nouveaux salaires de postes, parfois de nouvelles grilles de rémunération et modifié la distribution des taux des primes de performance collective et individuelle en augmentant le taux de cette dernière. Un petit pas vers l'individualisation ?

### La gestion des carrières

C'est un domaine de la gestion des Ressources Humaines où les pratiques ne sont pas développées. Peu d'entreprises ont mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d'évaluation du potentiel des salariés et de mesure de leurs performances à partir d'objectifs préalablement fixés conjointement par le couple hiérarchie/salarié. Les pratiques d'appréciation du personnel existantes sont limitées à des notations périodiques ayant pour objectif l'attribution de bonus ou d'augmentation de salaire et non une politique de mobilité professionnelle ayant pour finalité l'utilisation optimum des ressources et le développement des compétences individuelles .

### Le dialogue social

Même dans les grandes entreprises, le dialogue social est resté, dans les trois pays du Maghreb, à l'image du dialogue social dans la société c'est à dire limité au fonctionnement des organes sociaux prévus à cet effet

avec l'unique objectif d'informer les partenaires sociaux et de se mettre en conformité avec les dispositions légales quand elles existent. Les négociations menées à l'occasion de conflits sociaux restent les seuls moments de dialogue social intense dans l'entreprise. L'absence d'une approche préventive en terme de gestion des conflits empêche le développement d'un dialogue social organisé, fécond pour l'entreprise et son corps social.

De nombreuses expériences de dialogue social sont mises en œuvre dans les entreprises du Maghreb grâce à la hauteur de vision et à la capacité d'innovation de chefs d'entreprises qui ont, dans des contextes économiques et politiques difficiles, développé des pratiques de dialogue social dans leurs entreprises, pratiques qui méritent d'être connues pour leur originalité et les résultats obtenus. Une expérience récente de dialogue social est celle développée dans le Groupe des Brasseries du Maroc sur l'initiative de son Directeur Général M. BOUIDAR pour qui l'entreprise marocaine de demain doit être définie à partir de trois critères : « Combien d'embauches ont été effectuées par an ? Quel est le taux d'analphabétisme dans l'entreprise ? Quel budget de la formation comparé au chiffre d'affaire ? Mon bénéfice ne doit jamais être basé sur la réduction des effectifs. Mon équilibre ne doit pas être fait par le bas mais par le haut. En développant l'activité, je trouve du travail aux gens, et je fais augmenter la profitabilité de l'entreprise »<sup>27</sup>. C'est là une approche tout à fait nouvelle de l'entreprise qui contraste avec les discours managériaux actuels de nombreux dirigeants d'entreprises. Cette vision mettant l'humain au centre de l'activité de l'entreprise n'est certes pas nouvelle dans le discours managérial ou politique au Maghreb ; elle est nouvelle parce qu'elle est exprimée en des termes précis et forts : « la première priorité est l'Homme, la deuxième priorité est l'Homme, la troisième priorité est l'Homme »<sup>28</sup>. C'est en ces termes ainsi que s'est adressé à un groupe de salariés ce chef d'entreprise quelque temps après sa nomination à la tête d'un groupe industriel récemment privatisé à un moment où la flexibilité, comprise comme la possibilité pour l'entreprise d'utiliser la main d'œuvre avec le plus de souplesse possible, est avancée comme la voie de salut pour développer la compétitivité.

Cette perception du management conduit à donner un contenu nouveau au dialogue social qui aille au-delà du minimum prévu dans les dispositifs formels légaux : « ..., j'ai demandé à rencontrer lors d'un dîner les délégués du personnel. C'était en quelque sorte une onde de choc pour les cadres que j'ai invités à participer à cette première rencontre informelle. Je leur ai dit mon ambition : enlever la barrière qui existait entre l'administration du personnel et les représentants du même personnel. Car nous sommes tous des représentants du personnel, quel que soit notre poste ou notre responsabilité »<sup>29</sup>.

Ce dialogue social est inséparable de rôle des ressources humaines dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est encore M. BOUIDAR qui affirme à juste titre à notre avis : « Quelle que soit la technologie, le brevet, si vous n'investissez pas dans l'humain vous n'aurez pas de succès. En tant qu'entrepreneur il faut travailler dans l'optique non pas du marché local, mais avec un maximum d'ambitions pour exporter, aller vers les marchés extérieurs. Préparons-nous pour cela parce que si l'entrepreneur est occupé avec l'esprit de conquête des marchés extérieurs, il comprendra que les ressources humaines sont à la base de la réussite »<sup>30</sup>. Il reste que cette vision même si elle est partagée par des chefs d'entreprises, est loin, à notre avis, d'être celle de la majorité des chefs d'entreprises au Maghreb.

Ce tableau donne de la Gestion des Ressources Humaines dans les grandes entreprises au Maghreb une image plutôt positive même si toutes les pratiques mises en œuvre sont à renforcer par des procédures, à améliorer dans leur efficacité, à adapter au contexte socio-culturel mais également aux contraintes de l'environnement économique. Les propos cités ci-dessus<sup>31</sup> renforce, il est vrai, les aspects positifs de cette image qui dans la réalité est nettement plus nuancée vu la diversité des entreprises, de leurs cultures et pratiques organisationnelles, et, du cadre législatif et réglementaire national dans lequel elles évoluent.

## 5. Quelles évolutions des pratiques de GRH au Maghreb sous l'impact du développement du partenariat et des NTIC?

L'environnement politique, économique, social et juridique actuel au Maghreb est caractérisé, comme nous l'avons mis en évidence dans la première partie de ce texte, par des tendances lourdes vers le développement de l'économie de marché, l'insertion plus grande dans l'économie mondiale, particulièrement au marché européen à travers les accords de création de la zone euro-méditerranéenne de libre échange, l'adoption des technologies nouvelles. Cette tendance stratégique obligent les entreprises à accroître leur compétitivité et à développer de nouveaux avantages concurrentiels. L'atteinte de ces objectifs passera, entre autre, par le renforcement des modes et pratiques de management connus dans les pays industrialisés. Tout porte à croire que ces tendances fortes se renforceront au cours des années à venir. Dans ce contexte, les programmes de

mise à niveau des entreprises élaborés dans le cadre des accords conclus<sup>32</sup> avec l'Union Européenne constitueront des vecteurs au renforcement et développement des pratiques managériales. Quels impacts sur la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises du Maghreb ?

La flexibilité, conçue comme une plus grande marge de manœuvre donnée à l'employeur dans l'utilisation de la main d'œuvre salariée, connaîtra probablement un grand développement durant les prochaines années car perçue comme une clé de la compétitivité. Tous les textes juridiques portant sur le travail adoptés au cours des dix dernières années dans les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie) ou en cours d'adoption (au Maroc) vont dans le sens du renforcement de la flexibilité. Cette ligne stratégique dans la gestion de la force de travail aura pour conséquence la mise à plat des pratiques actuelle de gestion de l'emploi dans l'entreprise et un accroissement de la précarité des situations de travail dans ces pays où le chômage est déjà très élevé même s'il n'est pas le même dans les trois pays.

En parallèle avec le développement de la flexibilité, la recherche de la compétitivité impliquera la nécessité de l'accroissement de la performance tant au niveau individuel que collectif. Cela se traduira par le renforcement des outils et pratiques dans fonction Gestion des Ressources Humaines mais également dans les autres activités de l'entreprise comme la gestion production, le contrôle de gestion, la qualité et le système d'information. Cette tendance ira vers la généralisation des pratiques « standardisées » de GRH connues dans les entreprises européennes performantes, notamment au niveau de l'évaluation des performances, de la gestion des compétences et de la rémunération. La rémunération individualisée devrait se développer à défaut de se généraliser. Un élargissement de ces pratiques aux PME/PMI, engagées dans un développement à l'international par des projets de partenariat ou d'exportation, est du domaine du possible.

L'effort de formation continue des entreprises en direction de leurs salariés sera probablement marqué par un fort développement pour faire face aux besoins croissants des compétences nécessaires à la prise en charge des exigences de qualité nées des stratégies d'exportation vers des marchés aux normes élevés. La mise à niveau technologique qu'imposera la recherche d'avantages concurrentiels nouveaux et la pénétration du marché européen sera à la base des actions de perfectionnement du personnel qui, au-delà de la maîtrise des technologies, intégrera les formations au management notamment pour l'encadrement.

La qualité sera une grande préoccupation des managers des entreprises du Maghreb au cours des prochaines années.

L'ambition de s'insérer dans le marché mondial oblige les entreprises du Maghreb à développer des programmes «qualité» ambitieux pour mettre sur le marché des produits compétitifs. Ce défi implique la réalisation d'actions dans l'assurance qualité, la formation du personnel à la maîtrise des technologies mises en œuvre dans la production des biens et services et le développement du management par la qualité. Ces activités sont des facteurs de changements organisationnels qui, s'ils sont bien conduits, sont sources de performance sur la voie de la compétitivité.

L'introduction des technologies de l'information et de la communication – les NTIC – sera une nouvelle opportunité pour l'évolution de la fonction Ressources Humaines. Si aujourd'hui ces technologies ne sont pas encore développées dans les pays du Maghreb, les ambitions des entreprises de ces pays - vendre sur le marché mondial - ne pourront être réalisées que si elles introduisent massivement ces technologies dans leur fonctionnement : messagerie électronique, groupeware, logiciels type ERP, commerce électronique, intranet... Des entreprises ont déjà adopté certaines de ces technologies et des programmes de développement sont conçus et mis en œuvre par les pouvoirs publics. Ces technologies transformeront l'organisation de l'entreprise et les compétences de ses employés. Auront-elles les mêmes impacts sur le mode de management des RH et sur l'efficacité des prestations de la fonction RH comme cela commence à être perceptible dans les entreprises européennes et américaines ? Le niveau de formation du personnel d'exécution et la culture orale dominante ne seront-elles pas des facteurs de ralentissement dans l'utilisation des NTIC dans la GRH ?

L'offre en matière de conseil dans le management, l'organisation, la gestion des Ressources Humaines, dans le recrutement mais également dans la mise à disposition temporaire de la main d'œuvre (l'intérim) se développe dans les pays du Maghreb. Cette offre faite par des entreprises locales mais aussi par des entreprises européennes, parfois par des partenariats, répond à une demande qui ira, à notre sens, en augmentant car les entreprises auront besoin de plus en plus d'assistance conseil pour le développement de leurs pratiques de gestion, de capacités de sous-traitance d'activités et de possibilités d'assurer la régulation des effectifs. que facilitera.

Cette mutation de la fonction Ressources Humaines devrait s'accompagner par le développement de l'audit social. Les chefs d'entreprises engagés dans des stratégies vitales pour leurs organisations auront des besoins en informations fiables quant à la mise en œuvre des politiques ou stratégies planifiées, des analyses pertinentes et des recommandations opérationnelles. L'audit social est l'outil adapté à ce besoin.

## 6. Conclusion

Comment évoluera le dialogue social à l'avenir ? Le développement de la flexibilité et son corollaire la précarisation de l'emploi associé à une stagnation ou une baisse du pouvoir d'achat pour les catégories sociales les plus faibles accentueront les revendications sociales et les perturbations qui en découleront. La vision de Monsieur BOUIDAR<sup>33</sup> fera-t-elle des adaptes parmi les chefs d'entreprises du Maghreb ? Les chefs d'entreprises et les pouvoirs publics sauront-ils accompagner ces profondes et rapides transformations des entreprises dans ce mouvement d'insertion au marché mondial par un dialogue social qui préserve la cohésion du corps social tant dans l'entreprise que dans la société ? C'est là un défi majeur ! S'aura-t-on trouver dans la culture des peuples du Maghreb basée sur la solidarité et l'esprit communautaire<sup>34</sup> les ressorts nécessaires à l'appropriation par les entreprises et leurs salariés des technologies et des modes de management performants dans l'objectif d'accroître le progrès social pour tous et garantir la pérennité de l'entreprise ?

## Bibliographie

- Aktou O., (1994). Le management entre traditions et modernité ; Gaëtan Morin, Montréal.
- Ben Ferjani M., (1999). Les Pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes ; Actes de la 1<sup>ère</sup> Université de Printemps de l'Audit social ; Hammamet, Tunisie, 13 -15 mai.
- Belarbi M.A., (1974). Le patronat marocain et la gestion des ressources humaines ; Actes des Premières Rencontres France-Maghreb des Ressources Humaines 9-10 Novembre, Paris.
- Bouidar M., (1998). La flexibilité maîtrisée ou l'expérience du Groupe des Brasseries du Maroc, MRH - Maghreb Ressources Humaines, N° 19/20 juin /juillet.
- Dali A., (1974). Gérer les ressources humaines aujourd'hui en Algérie, Actes des Premières Rencontres France-Maghreb des Ressources Humaines 9-10 novembre 1974, Paris.
- Daoudi Stitou A., (1998). MRH-Maghreb Ressources Humaines ; N°17/18,
- d'Iribarne P., (1998). Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières, Seuil.

- El Amri F., (1997). Réflexions sur la formation en cours d'emploi, MRH - Maghreb Ressources Humaines - N° 15/16.
- Laval F., Guilloux V., Kalika M., (2000). La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique. 2ème Université de Printemps de l'Audit Social, Marrakech.
- Mahé de Boislandelle H., (1998). Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica.
- Meignant A., (2000). Ressources Humaines, Déployer la stratégie ; Editions Liaisons, février.
- Peretti J.M. et al., (1996). Tous DRH, les Editions d'Organisations.
- Ulrich D., (1996). Human Resource champions, Editions Havard Business Scholl Press.
8. Voir la recherche réalisée par Mongi Ben Ferfani et publiée sous le titre « Compétitivité de l'entreprise et pratiques de GRH, une étude exploratoire en Tunisie », publiée dans les actes de la troisième Université d'été, de l'ARFORGHE, 7, 8 et 9 septembre 1995 à Sousse.
9. Mohamed Abdelkader Belarbi, Directeur général de la SOMACA et Président de la Commission Sociale du Patronat marocain (CGEM). Actes des Premières Rencontres France-Maghreb des Ressources Humaines 9-10 novembre 1974- Paris.
10. Voir à ce sujet la communication de Ben Ferjani, (1999). Les Pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes ; Actes de la 1<sup>ère</sup> Université de Printemps de l'Audit social ; Hammamet, Tunisie, 13-15 mai 1999.
11. Ben Farjani M. (1999). Les pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes, Actes de la 1<sup>ère</sup> Université de printemps de l'audit social , Hammamet (Tunisie), 13, 14 et 15 mai 1999.

## Notes

1. Dave Ulrich, Human Resource champions, Editions Havard Business Scholl Press, 1996.
2. Voir sur ce thème l'ouvrage collectif sous la direction de Peretti J.M. et préfacé par Igalens J., sous le titre «Tous DRH», les Editions d'Organisations, 1996.
3. Peretti J.M. (sous la direction de). Tous DRH, les Editions d'Organisations, 1996.
4. Brasseur, M et Picq, T : La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? Revue Française de Gestion, N°127, janvier-février 2000.
5. Le Statut Général du travailleur a codifié dès sa mise en œuvre au début des années quatre vingt l'ensemble des règles de gestion sociale de l'entreprise. Ses dispositions les plus contraignantes pour l'entreprise ont été la mise en place d'une nomenclature nationale des postes gérée de manière centrale par le Ministère du travail et la gestion de la discipline de travail.
6. La Gestion Socialiste des Entreprises a introduit dès 1971 une forme de participation des salariés, à travers des organes élus, à la gestion des entreprises. Dans certaines entreprises, en fonction des rapports de forces syndicat/direction, le fonctionnement s'est traduit par des blocages de la décision et parfois par une co-gestion réduisant grandement les prérogatives légales des directions.
7. Mohamed Abdelkader Belarbi, Directeur général de la SOMACA et Président de la Commission Sociale du Patronat Marocain (CGEM). Actes des Premières Rencontres France-Maghreb des Ressources Humaines 9-10 novembre 1974, Paris.
8. Voir l'article «la flexibilité maîtrisée ou l'expérience du Groupe des Brasseries du Maroc», MRH-Maghreb Ressources Humaines- N°19/20 ? juin/juillet 1998.
9. Voir l'interview de Madame Aïcha Daoudi Stitou, DRH de Lafarge / Maroc dans MRH-Maghreb Ressources Humaines - N°17/18, mars 1998.
10. Voir interview de Madame A.Daoudi Stitou citée ci-dessus.
11. D'Iribarne, P., (1998). Les ressources imprévues d'une culture, une entreprise excellente à Casablanca ; repris dans l'ouvrage du même auteur «Culture et mondialisation, gérer par-delà les frontières, Seuil.
12. Auguste G., (1994). Expatriation des activités industrielles, compétitivité et ressources humaines, Actes des Premières Rencontres des Ressources Humaines, Paris, 9-10 novembre 1994.
13. L'entreprise BCR- Bolonnerie, Coutellerie, Robinetterie - effectif : 2000 personnes. Ce plan de formation a été partiellement financé, pour la partie réalisée en France à HEC/Paris, par la Banque mondiale dans le cadre de son programme d'appui à la restructuration du secteur public en Algérie.

- 
19. ISGA : Institut Supérieur de Gestion de Annaba (Algérie), crée en 1989 sous la forme d'une société civile par des entreprises publiques pour développer une offre formation en management en direction des cadres des entreprises.
  20. ISGP : Institut Supérieur de Gestion et de Planification. Dont la vocation est de proposer des formations au management pour les cadres d'entreprises.
  21. El Amri Fouad (Directeur de l'ISTAE - Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail- Maroc)
  22. El Amri Fouad (Directeur de l'ISTAE - Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail- Maroc), Réflexions sur la formation en cours d'emploi, MRH - Maghreb Ressources Humaines- N° 15/16 du mois d'octobre 1997.
  23. SGT : voir la courte présentation faite dans le chapitre 2 du présent texte
  24. Voir le Chapitre 2 de ce texte où ces lois font l'objet d'une courte présentation.
  25. ALGRH : Association Algérienne de Ressources Humaines.
  26. Dali A., (Président de l'Association Algérienne des Ressources Humaines et ancien Directeur Général Adjoint de Sonelgaz) : Gérer le ressources humaines aujourd'hui en Algérie ; Actes des Premières Rencontres des Ressources Humaines France-Maghreb, Paris, 9-10 novembre 1994.
  27. Boudidar M., (directeur Général du Groupe des Brasseries du Maroc) : La flexibilité maîtrisée ou l'expérience du Groupe des Brasseries du Maroc, MRH - Maghreb Ressources Humaines, N°19/20 juin/juillet 1998.
  28. Boudidar. M : article déjà cité ci-dessus.
  29. Boudidar. M : article déjà cité ci-dessus.
  30. Boudidar. M. : article déjà cité ci-dessus.
  31. Il s'agit des propos de Boudidar. M. , Directeur Général du Groupe des Brasseries du Maroc.
  32. La Tunisie et le Maroc ont signé des accords avec l'Union Européenne portant sur la création d'une zone de libre échange. Des négociations sont en cours avec l'Algérie.
  33. Déjà cité ci-dessus.
  34. Définition donnée Madame Aïcha Daoudi Stitou, DRH de Lafarge/Maroc dans MRH-Maghreb Ressources Humaines - N°17/18, mars 1998. Citée ci-dessus.



---

# Richesse et coûts de la diversité : analyse de deux modèles observés

Joan MUNDET,  
Josep M<sup>a</sup> SALLÁN  
Albert SUÑÉ

Universitat Politècnica de Catalunya

## Introduction

L'évolution vers l'internationalisation des entreprises suppose que la DRH doit faire face à des problèmes différents de ceux que doit affronter la DRH d'une entreprise nationale. L'un de ces nouveaux problèmes est l'accroissement de la diversité, qu'elle soit culturelle, sociale, économique, politique ou organisationnelle (Barlett et Ghoshal, 1989). D'autres auteurs préfèrent classer la diversité en six niveaux (Hofstede, 1991):

- le niveau 1 ou national (d'un pays ou d'un ensemble de pays);
- le niveau 2 ou régional, ethnique, religieux, linguistique;
- le niveau 3 ou de distinction des sexes;
- le niveau 4 ou générationnel (grands-pères, pères et fils);
- le niveau 5 ou d'origine sociale (éducation, formation, profession);
- le niveau 6 ou d'organisation.

Une gestion correcte de la diversité permet d'obtenir, d'une part, des avantages par rapport au rendement de l'entreprise à long terme et, d'autre part, une évolution cohérente avec l'environnement de l'organisation (Nelson et Winter, 1984). Parmi ces avantages, on remarquera que la diversité ouvre les portes à de nouvelles formes de perception et de compréhension des faits qui se déroulent à l'intérieur et en dehors des entreprises. Ces nouvelles formes de perception des faits peuvent être, selon Argyris et Schön (1978), un premier pas vers l'apprentissage des systèmes de règles et de convictions/ croyances inscrites dans les pratiques de l'organisation, c'est-à-dire, peuvent agir comme un déclencheur des apprentissages à *double loop*, chaque fois que l'organisation réussit à surmonter les routines de défense. Dans ce même sens, Fiol et Lyles (1985) expriment le concept d'apprentissage cognitif qui signifie que l'organisation doit mettre en question les théories et les règles existantes. Ces types d'apprentissage conduisent l'organisation à élargir les limites de sa rationalité (Simon, 1991) puisqu'en partant de cet apprentissage à *double loop* ou cognitif, il est possible d'améliorer les réponses de l'organisation face à des changements du contenu et, donc d'ouvrir l'éventail d'interaction avec l'environnement, élargissant l'horizon de faisabilité, restreint par la *path dependence* (Teece et al., 1997).

Cependant, la diversité ou sa gestion peuvent ajouter ou accroître significativement les coûts cachés de fonctionnement de l'entreprise (coûts de compréhension, de coordination, des différentes perceptions de la valeur ajoutée, du niveau d'engagement... —Savall, 1998), des coûts qui, généralement, peuvent être classés en tant que «coûts de diversité».

Hofstede (1991) signale différents programmes ou modèles mentaux qui proviennent de la diversité des niveaux culturels et peuvent être opposés, ce qui peut faire difficile la prévision de leur comportement face à des situations nouvelles, et fait que l'on s'expose, au bout du compte, à une augmentation des coûts de diversité. Ce manque de prévisibilité du comportement du système serait l'un des possibles *drivers* qui mènerait aux coûts de diversité, ce qui fait conclure que l'objectif à atteindre de la part de la DR internationale serait l'obtention d'une méthodologie de travail qui, d'une part, permettrait d'augmenter la compréhension et de réduire l'ambiguïté qu'entraîne l'immersion dans un système rendu complexe par cette diversité, et qui, d'autre part, aiderait à rechercher des actions d'apprentissage à *double loop* (Argyris et Scön, 1978) avec l'objectif final de pouvoir tirer parti de la richesse qu'offre la diversité à un coût plus bas.

## Défis pour l'entreprise

Du fait que les entreprises et leurs environnements sont dynamiques, on doit s'interroger, à grands traits, au sujet des caractéristiques qui nous semblent être susceptibles d'avoir une plus grande transcendance dans l'avenir. En cas contraire, nous pensons que l'on peut se tromper au moment de définir un modèle futur de gestion de la diversité qui adopte comme point de référence certaines des caractéristiques propres aux entreprises et à leur environnement dans l'actualité. Sans chercher à faire une étude prospective, et étant pleinement conscients du fait que l'avenir va être une suite évolutive du passé, on prétend seulement envisager un scénario tout en gardant à l'esprit les huit facteurs qui seront les plus présents dans les entreprises dans un avenir possible et qui ont été tirés de Malone et al. (1996):

- apprendre à s'adapter, ou apprendre à ne pas être réticents au changement: considérer le changement comme une source d'opportunités, et non comme une source de menaces. La facilité de s'adapter peut être un trait distinctif du succès, si l'on tient compte du fait que généralement l'environnement des entreprises tend à augmenter sa vitesse de changement plus lentement que celle des entreprises;
- se structurer, cherchant de nouvelles formes d'efficacité et d'efficience organisationnelles, tout en considérant des critères de distribution des ressources en accord avec les nouvelles formes de mesure du rendement organisationnel;
- développer les connaissances et les capacités. Teece et al. (1997) définissent qu'une stratégie de succès dans les

entreprises consiste en avoir et gérer de forme adaptée les *dynamic capabilities*, lesquelles représentent la capacité de l'entreprise à renouveler de façon permanente ses *core competences*;

- gérer les styles de direction, pour faire en sorte qu'ils soient appropriés au modèle stratégique organisationnel choisi;
- maîtriser les technologies de l'information, comme outil de support pour les prises de décision et comme base de données internes et externes;
- appliquer de nouvelles formes de travail, commençant avec un but dans l'esprit et en se basant sur une organisation par compétences distinctives;
- innover, s'abstenir de penser que l'avenir est contenu dans le passé, être capables de réinventer les règles du jeu;
- trouver des outils plus précis pour mesurer le succès.

En partant de ce scénario, on peut entrevoir de préférence deux tendances de gestion de la diversité qui ne prétendent être ni les seules, ni mutuellement excluantes, mais qui visent à atteindre des buts différents, en adoptant des approches et des méthodes éloignées quant à la mise en pratique. Grosso-modo, on pourrait les définir ainsi a) mise en place d'un leader socialisé qui vise à réduire les coûts en se basant sur une hétérogénéité délimitée et décroissante et b) mise en place d'une organisation, créée par un ensemble d'équipes de haute performance, qui vise à tirer parti de la richesse liée à cette hétérogénéité et qui est basée sur l'accomplissement d'un certain degré de celle-ci.

Chacune de ces méthodologies, ainsi que la logique sous-jacente à chacune d'entre elles, et quelques expériences empiriques développées à ce sujet, sont développées en détail ci-dessous.

- a) Le modèle du leader socialisé vise en tant qu'objectif principal l'obtention de résultats dans les sous-structures organisationnelles qui composent l'entreprise ou le groupe d'entreprises, en établissant un système explicite pour mesurer le rendement standardisé dans toutes les sous-structures et en plaçant un leader délégué (soit un seul individu, soit un groupe de personnes), responsable ultime de l'accomplissement des niveaux de rendement établis et devant avoir deux caractéristiques fondamentales: avoir une grande compréhension des particularités de cette diversité dans la «sous-structure locale» qu'il dirige, et être suffisamment socialisé à des façons de penser et d'agir de la haute direction de l'entreprise.

b) Le modèle d'organisation en équipes de haute performance vise l'obtention de résultats créatifs pour des activités presque idiosyncrasiques et de différents types qui peuvent être classées comme «projets». La forme d'opérer de ce modèle consiste en développer des équipes de haute performance, tout en cherchant des dénominateurs communs dans les collectifs autonomes au sein de l'organisation, aboutissant à un modèle par compétences collectives et à une évaluation des actions résultantes de l'équipe.

## Gérer la diversité à travers la délégation à un leader socialisé

La gestion de la diversité à travers la délégation à un leader socialisé peut être une bonne solution pour des entreprises très diversifiées ou pour des groupes multinationaux dispersés du point de vue géographique et qui veulent maintenir des niveaux minimum de standardisation et tirer parti en même temps de la diversité locale de la sous-structure. Cette possibilité se base sur la formation et socialisation de leaders provenant de chaque division, sous-structure organisationnelle ou région géographique afin de permettre l'unification des critères généraux de direction (décidés par la haute direction de la maison mère). Après les processus de socialisation et de formation, on procède généralement à responsabiliser le leader, en déléguant l'accomplissement de certains des niveaux du rendement, donnant, une fois ces niveaux étaient accomplis en plus ou moins grande mesure, une certaine autonomie de gestion qui permettrait une diversité propre à chaque sous-structure.

Le leader doit être le lien naturel d'union entre les deux parties considérées (globale et locale) et c'est ainsi qu'il doit être capable d'équilibrer tous les rôles auxquels il va être soumis: la standardisation et la diversité.

D'après différentes expériences observées, nous pouvons conclure que la mise au point de ce premier modèle doit reposer sur une planification de la socialisation à travers une cohabitation directe avec la haute direction et à l'aide d'un plan de formation et de développement personnalisé générique, basé sur les sept modules qui suivent (RHR Europe Company, 1999):

- comment travailler avec d'autres directeurs;
- stratégies de négociation;
- comment résoudre des conflits;

- développement de la confiance en soi-même;
- comment gérer des situations ambiguës;
- comprendre le point de vue des autres;
- renoncer à la domination technique comme seul moteur du développement.

Le modèle, qui est déjà opérationnel, doit être réglé périodiquement moyennant l'auto-évaluation que le leader lui-même doit faire de soi-même; cette auto-évaluation doit être générée par le *feedback* d'un processus 360°. Ce processus est généralement composé de quatre étapes: questionnaire 360° du directeur, réalisé par des personnes sélectionnées par le leader, suivi d'une analyse des résultats du questionnaire effectué par une personne externe et dans la plus grande confidentialité, c'est-à-dire qu'une personne externe ne connaissant pas du tout les répondants au questionnaire analyserait leurs réponses et mettrait au point un rapport que recevrait uniquement le leader. Afin de maintenir la confidentialité, une fois les rapports ont été remis, les entretiens et les analyses menés pour faire le rapport sont détruits. Le processus d'auto-évaluation est suivi d'une analyse, réalisée par le leader, des contenus du rapport et de toutes ses conséquences, lesquelles peuvent conduire à l'établissement des objectifs personnels, à la réalisation d'un plan de développement individualisé et au suivi d'une série d'indicateurs du progrès, seul ou bien à travers un coach (qu'il soit interne ou externe).

Avec cet exposé d'auto-évaluation le leader fait sa propre DRH, puisqu'il s'agit d'un processus qui lui permet de rétroentretenir sa participation dans trois dimensions: l'une ascendante avec les réponses issues de la haute direction de l'entreprise relatives à la satisfaction des attentes placées en lui au cours de sa socialisation afin de pouvoir vérifier si cette socialisation a réussi (laissons de côté le niveau d'accomplissement des objectifs confiés); une seconde ascendante, puis qu'il peut rétroentretenir sa formation avec les réponses issues de la diversité des collaborateurs; une troisième, en parallèle, qui s'établira avec ses semblables hiérarchiques et qui serait un indicateur des coûts d'interface. En outre, il convient de remarquer que, étant donné que l'ensemble du processus est totalement confidentiel et que le seul intéressé est le récepteur du rapport final, le niveau d'auto-duperie qu'il veut générer va être uniquement en rapport avec deux décisions qui sont contrôlées par lui-même:

- les personnes qui donnent forme à l'échantillon de réponses au questionnaire, et
- le niveau de crédibilité que lui-même veut accorder au processus.

## Gérer la diversité à travers l'organisation d'équipes de haute performance

Dans ce second cas, une bonne solution pourrait être, probablement, pour commencer, de construire un noyau de dénominateurs communs, d'attentes, d'objectifs, d'intérêts, de visions de l'avenir... partagés par tous les membres de l'équipe (indépendamment des frontières, dépendances et implications personnelles). Pour développer un contexte commun on travaille habituellement avec une vision approuvée par la majorité laissant en arrière-plan toutes les différences et frictions possibles dérivées de cette diversité. L'existence d'un contexte commun est généralement à l'origine du partage des connaissances tacites des individus, puisque de cette façon ils peuvent sentir ce que d'autres essaient d'articuler. C'est à travers ce contexte commun que quelques membres osent utiliser des caractéristiques distinctives et offriront conseil pour focaliser l'information à partir de points de vue différents. Ce contexte conduit à «l'apprentissage par intrusion», très rapide, dans le domaine des perceptions de chaque individu (Nonaka et Takeuchi, 1995).

L'expérience empirique observée dans des équipes de haute performance montre qu'un point important à partir duquel on peut commencer à construire le contexte commun est le développement créatif de la propre culture d'équipe basée sur des principes totalement partagés. Dans les équipes observées, les principes les plus unificateurs peuvent être classés en:

- Principes d'honnêteté, visant principalement à éviter toute sorte de harcèlement moral parmi les membres;
- Principes qui visent l'accroissement du capital social, basés sur la destruction des barrières ou des défenses organisationnelles proclamées par Argyris (1998);
- Principes de réciprocité, basés sur la recherche de l'équité des participants de l'équipe.

Ces principes visent la recherche de la confiance et de l'engagement, aussi bien que l'intégration de tous les membres à travers le partage de l'information et la création d'opportunités pour que tous les membres de l'équipe se distinguent par leurs vertus.

Le but poursuivi avec cette sorte d'équipes est de trouver des synergies entre la diversité de connaissances, c'est-à-dire, de réussir à ce que le résultat obtenu d'une action accomplie par une équipe soit très supérieur au résultat qu'offre la somme des individus. Si l'on considère que l'effet de synergie peut entraîner une forte augmentation de la valeur ajoutée perçue par les clients, aussi bien que

des réponses singulières aux demandes faites à l'équipe, on se trouve face à une sorte de *core competences* distinctives (Hamel et Prahalad, 1994) basées sur l'interaction et l'interrelation des membres de l'équipe.

La création d'une compétence basée sur l'effet des synergies résulterait d'un conglomerat harmonieux de capacités cognitives, d'expériences et de *know-how* individualisés, produit de la diversité soutenue au sein du groupe. La génération du conglomerat harmonieux en question n'est pas le résultat d'un partage en profondeur de toutes ces sortes de connaissances (cognitives expérimentales, pratiques, de comportement...), puisqu'avec ces façons d'agir l'index de diversité de l'équipe finirait par se réduire et la redondance de connaissances serait excessive. Au lieu d'un partage en profondeur des connaissances individuelles, ce qui est nécessaire pour le développement de *core competence* basé sur l'effet synergie, est un partage de connaissances de type relation, c'est-à-dire, que le chevauchement de connaissances qui est considéré nécessaire est celui qui permet à chaque membre du groupe de savoir avec précision la matière dans laquelle les autres sont spécialisés, pouvant poser leurs questions ou bien canaliser leurs besoins dans les domaines dans lesquels ils ne sont pas experts et demander la coopération d'un spécialiste (la coopération ne devrait pas être coûteuse, puisque chaque membre finirait par se proclamer spécialiste dans n'importe quel domaine et une équité entre les apports et les demandes serait maintenue à travers le troisième principe de l'équipe).

Par rapport à l'exposé précédent, il existera deux sortes de chevauchement que l'on peut considérer nécessaires entre les membres de l'équipe: d'une part, il existerait un contexte commun auto-généré qui donnerait une signification aux actions menées et une direction approuvée à la majorité des prises de décision, et, d'autre part, il existerait une redondance de connaissances ayant un caractère plus opératif qui viserait à partager sur quels points est fort chacun des membres de l'équipe pour faciliter la création de canaux de communication habituels, éviter la déconnexion des membres du groupe et améliorer l'efficacité des communications effectuées au sein de l'équipe (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Finalement, l'objectif visé à travers la gestion de la diversité grâce à la création d'équipes de haute performance serait l'assimilation des différents points de vue particuliers afin d'offrir des réponses singulières et de haute valeur ajoutée, et qui découlerait d'un travail mené au sein d'une équipe composée non par une somme de connaissances individuelles, mais par un réseau de relations qui permet de tirer parti des connaissances contenues dans cette équipe, sans tenir compte de l'individu qui les incarne.

## Conclusions

Après avoir observé une incidence croissante de la DRH au niveau international, on découvre que cette tendance ajoute de l'importance au facteur diversité des entreprises.

Le facteur diversité contribue de façon positive au fonctionnement des organisations, mais accroît certains coûts que nous avons nommé coûts de diversité et qui doivent être contenus. A ce propos, il est nécessaire d'intégrer la gestion de cette diversité dans la DRH.

Afin d'offrir quelques notes sur la gestion de la diversité, on envisage un possible scénario des caractéristiques dominantes dans l'avenir et on décrit des modèles possibles à suivre: le modèle du leader socialisé et le modèle de l'organisation en équipes de haute performance.

Le modèle du leader socialisé prétend socialiser, avec des paramètres et formes d'agir propres à la haute direction de l'entreprise, un leader capable de comprendre les particularités de la sous-structure de laquelle il devient responsable, et d'établir une méthodologie d'auto-évaluation de sa façon d'agir.

Le modèle d'organisation en équipes de haute performance vise à la plus grande participation possible d'un ensemble d'équipes aux *core competences* de l'organisation à travers des synergies au sein de la diversité interne grâce à la propagation des contextes communs.

## Bibliographie

- Argyris C. (1998) *Teaching smart people how to learn*, en Harvard Business Review on Knowledge Management. A Harvard Business Review Paperback, 81-108.
- Argyris C., Schön D. (1978) *Organizational Learning*. Addison-Wesley, London
- Bartlett C., Ghoshal S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Covey S. (1991) *Principle Centered Leadership*. Simon and Schuster, New York.
- Fiol C.M., Lyles M. (1985) *Organizational Learning*, Academy of management review, 10, 4, pp. 803-813.
- Handy CH. (1997) *Finding sense in uncertainty*, in Rethinking the future, pag. 17-32, Nicholas Brealy Publishing.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994) *Competing for the Future*, HBS Press
- Hofstede G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind* Mc. Graw Hill.
- Katzenbach J. R., Douglas K. Smith (1993) *The Wisdom of teams*. Boston : Harvard Business School Press.
- Malone, Morton, Halpesin (1996) *MIT Initiative on inventing the organizations of the 21<sup>st</sup> Century*. Strategy and Leadership, july-august.
- Nelson R. R.; Winter S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Prahalad C.K. (1997) *Discussion in Strategic Management Society Congress in Barcelona*.
- Savall H. (1998) *Coûts et performances cachés*, actes Université d'ete à Aix en Provence IAS .
- Senge P. (1990) *The Fifth Discipline: The age and practice of the learning organization*, London: Century Business.
- Simon H. (1991) *Bounded Rationality and organizational learning*. Organization science 2, 1, p. 125-133.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal Vol. 18:7, p. 509-533.
- Weick K. E. (1991) *The nontraditional quality of organizational learning*. Organization science 2, 1, p. 116-124.



---

# Audit de l'équité, approche théorique et opérationnelle

**Jean-Marie PERETTI**

*Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte  
Président de l'IAS*

L'exigence d'équité exprimée par les salariés est aujourd'hui particulièrement forte. L'ampleur des impacts sociaux et économiques de la non-équité est mieux reconnue par les organisations. Aussi la volonté d'intégrer un objectif d'équité dans les politiques et les pratiques RH est-elle souvent affirmée par les entreprises. Ceci suscite un besoin croissant d'audit de l'équité. La demande d'audit de l'équité se situe à plusieurs niveaux. Lorsque la direction affiche un objectif d'équité dans ses politiques RH, en général ou dans l'un des domaines en particulier (principalement celui des rémunérations), l'auditeur peut réaliser des audits d'efficacité pour vérifier si l'objectif est réellement atteint et proposer des mesures permettant de s'en rapprocher. La prise en compte de l'équité s'impose également dans des missions d'audit d'efficacité de politiques et pratiques pour lesquelles l'objectif d'équité n'a pas été explicité, mais dont l'auditeur pense qu'il constitue une condition importante de succès (politiques de mobilité, gestion des carrières, restructurations). Enfin, les missions d'audit stratégique gagnent en portée lorsqu'elles intègrent les apports de la théorie de l'équité.

Cette communication présente dans une première partie les apports et les développements de la théorie de l'équité et propose dans une deuxième partie les principaux points sur lesquels l'auditeur peut centrer ses travaux

## 1. Approche théorique de l'équité

La théorie de l'équité, dans le prolongement des travaux d'ADAMS, occupe une place importante en GRH et a contribué à une amélioration de l'efficacité des systèmes de rémunération et de nombreuses pratiques et politiques R.H. Après avoir présenté la théorie de l'équité d'ADAMS, son intérêt et ses limites, nous examinerons les principaux référentiels et les formes d'équité qui peuvent être distinguées.

Les travaux d'Adams (1963,1965) proposent une première théorie de l'équité pour expliquer la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation avec celles d'autres personnes. S'appuyant sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954) et la dissonance cognitive (1957), il montre que la non-équité est source de motivation. Originaire de la psychologie sociale, la théorie est fondée sur le principe d'échange et de comparaison.

Selon Adams, le salarié tend à évaluer l'ensemble des avantages («outcomes», nous utiliserons par la suite le terme rétribution) qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte («imputs»). Il peut intégrer

dans sa contribution des éléments divers : expérience, formation et compétence, efforts, ancienneté, résultats... Parmi les composantes de la rétribution retirée de son emploi, il évalue sa rémunération, ses conditions de travail, ses possibilités de progression et d'accroissement de ses compétences, les signes de reconnaissance qu'il reçoit, son statut social... Le salarié compare ces deux évaluations et détermine le ratio correspondant (rétribution/contribution) qu'il mémorise. Le ratio rétribution sur contribution peut être appelé ratio d'équité.

Ce phénomène d'échange n'est pas isolé. Chaque salarié choisit des standards de comparaison. Poursuivant son processus de comparaison, le salarié procède à l'évaluation des rétributions et contributions d'autres personnes choisies comme repères et qui deviennent ses référentiels. Il dispose ainsi d'autres ratios d'équité qu'il mémorise. Il compare ensuite son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiel. Ce n'est pas la différence entre les évaluations de sa contribution et de sa rétribution qui engendre un sentiment d'équité ou de non équité, mais la différence relative entre son ratio d'équité et celui de son référentiel. Ce jeu de comparaison s'appuie sur la notion de ratio.

Si la comparaison fait ressortir deux ratios égaux, on est en situation d'équité. La relation proportionnelle entre les contributions et les rétributions est perçue comme égale. Si les deux ratios sont différents, le salarié perçoit une situation de non équité qui peut être une situation de sur-équité (le ratio du salarié est supérieur à celui de la personne repère) ou de sous-équité (ratio du salarié inférieur au référentiel)

Soient :

$R_s$  = évaluation de la rétribution que le salarié (s) retire de son emploi

$C_s$  = évaluation de la contribution que le salarié (s) apporte à son entreprise

$R_r$  = évaluation par le salarié de la rétribution que retire de son entreprise la personne (r) prise comme référentiel

$C_r$  = évaluation par «s» de la contribution apportée à son entreprise par «r»

Il y a trois situations possibles à l'issue de la comparaison faite par le salarié (s) avec son référentiel (r) retenu :

- 1) sentiment d'équité, lorsque  $R_s / C_s = R_r / C_r$
- 2) sentiment de sous-équité, lorsque  $R_s / C_s < R_r / C_r$
- 3) sentiment de sur-équité, lorsque  $R_s / C_s > R_r / C_r$

Les situations 2 et 3 provoquent des sentiments de non-équité créant un état de tension source de motivation. Le salarié agit pour réduire et éliminer cette tension. Selon

Adams, pour rétablir l'équilibre, l'individu agit pour modifier ses contributions ou ses rétributions.

En cas de non-équité, il peut rétablir la justice en agissant sur son ratio, sur celui du référentiel ou, en dernier ressort en modifiant ses évaluations ou en changeant de référentiel. En sous-équité le salarié accroît son ratio et/ou réduit celui de son référentiel. Pour accroître son ratio, il peut diminuer le dénominateur en réduisant sa contribution (il réduit l'effort fourni dans son travail en se rapprochant du minimum imposé par l'employeur. Il réduit la qualité plus que la quantité. Il agit sur la partie la moins visible et mesurée de sa contribution) ou essayer d'augmenter le numérateur, sa rétribution (il réduit l'effort fourni dans son travail en se rapprochant du minimum imposé par l'employeur. Il réduit la qualité plus que la quantité. Il agit sur la partie la moins visible et mesurée de sa contribution) ou essayer d'augmenter le numérateur, sa rétribution (il tentera de valoriser sa contribution pour négocier une augmentation d'une ou plusieurs composantes de sa rétribution ou de développer ses rétributions pirates en utilisant clandestinement les moyens de l'entreprise tels que téléphones, photocopies, équipements...). Pour diminuer le ratio repère il s'efforcera de réduire la rétribution du référentiel ou de l'obliger à fournir plus d'efforts. Les comportements et attitudes observables sont multiples et sources de coûts et de dégradations du climat social pour l'entreprise.

Le salarié qui a un sentiment de sur-équité agit principalement sur sa contribution. En accroissant sa contribution, il réduit son ratio et le ramène à celui de son référentiel. La sur-équité engendre un accroissement de la motivation et de l'effort.

## Intérêt et limites

La théorie de l'équité est considérée comme une des théories de la satisfaction au travail. Les sentiments d'équité et de sur-équité créent de la satisfaction. Le sentiment de sous-équité crée de l'insatisfaction chez le salarié. Cette insatisfaction est source de tension qui pousse à agir. Dans ce processus l'insatisfaction est à l'origine de la motivation.

Depuis son introduction dans le modèle de Lawler en 1971, la théorie de l'équité a été reprise dans les différents modèles reliant rémunération et satisfaction. Les économistes ont développé des modèles d'équité du salaire d'efficacité accordant une place centrale au pouvoir incitatif du niveau relatif du salaire et à la démarche comparative du salarié. Akerlof (1982) identifie une norme de réciprocité dans l'échange effort-salaire entre employeur

et salarié. Le modèle d'Akerlof et Yellen (1990) combine équité interne et externe. L'effort du salarié dépend de l'écart entre le salaire jugé comme équitable et le salaire effectivement perçu. Tahar (1993) a validé par tests économétriques l'hypothèse d'une norme d'équité construite par les salariés au vu des écarts de rémunération.

Utilisée pour expliquer la motivation au travail, la théorie de l'équité apporte beaucoup au domaine de la gestion des ressources humaines et, en particulier, à celui des rémunérations ou, plus largement de la rétribution globale. Elle apporte des principes utiles pour asseoir les différentes politiques. Elle aide à définir des politiques appropriées pour différentes populations (les expatriés, les commerciaux, les jeunes...) Elle favorise l'amélioration des pratiques d'évaluation et de classification des postes (gage d'équité interne), d'appréciation des performances (équité individuelle), d'information sur les politiques et les pratiques (équité intra-organisationnelle) d'intéressement et de partage des gains (équité collective), de recrutement et de communication (auto-comparaison), d'enquêtes de salaires (équité externe).

La meilleure compréhension des attitudes et comportements des salariés que donne cette théorie, favorise son utilisation pour explorer les divers compartiments d'une politique de rémunération globale. Ainsi elle permet de mieux appréhender l'efficacité d'une approche cafétéria de rémunération à la carte. (Soulie, 1997).

Cependant, la validité empirique de la théorie n'est qu'imparfaitement démontrée concernant l'impact du sentiment d'équité sur la motivation alors que de nombreuses études empiriques ont validé le lien entre perception de l'équité et satisfaction (Scholl et al. 1987 ; Blau, 1994). Certains travaux ont conduit à rejeter un lien positif entre sentiment d'équité et performance (Summers et Hendrix, 1991). D'autres ont montré que l'équité favorisait les efforts (Scholl et al, 1987) ou la qualité (Cowherd et Levine, 1992). Ronen a montré l'influence du sentiment d'iniquité externe sur la propension au départ et son renforcement lorsqu'il y a également sous-équité interne. D'autres ont souligné l'influence de la perception de l'équité sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise (Cropanzano et Folger, 1991). La perception d'équité semble favoriser l'acceptation d'une politique. Il existe une difficulté méthodologique pour calculer lors des expérimentations les ratios perçus par le salarié. La distinction entre rétribution et contribution est elle même parfois délicate. Ainsi le niveau de responsabilité peut être perçu comme un élément de la rétribution (avantage retiré du poste) ou de la contribution, selon les salariés. Il en est de même du degré de participation ou de la formation (Maillet, 1989). Cette diversité des sensibilités

individuelles peut expliquer certaines contradictions dans les résultats des tests empiriques notamment en cas de sur-équité. L'action pour mettre fin à des situations de sur-équité dépend de caractéristiques individuelles (Huseman et al.1987). De plus la majorité des études de validation ont été réalisées en situation de laboratoire et n'ont pas la puissance des recherches empiriques.

Enfin chaque salarié construit ses ratios (personnel et référent) selon son système de perception. Il accorde un poids différent à tel ou tel élément de contribution ou de rétribution. La tendance à une rémunération globale intégrant des composantes variées, diversifie les déterminants de l'équité et rend complexe les comparaisons. Le salarié dispose rarement des méthodes de valorisation lui permettant des comparaisons pertinentes. Ses ratios sont donc subjectifs. La maîtrise des sentiments d'équité s'avère donc extrêmement délicate pour l'organisation. Un important dispositif de communication sur tous les aspects de la gestion de la rétribution globale apparaît nécessaire sans pour autant être suffisante. En effet, le choix du référentiel est également subjectif. Or dans la théorie de l'équité, le référentiel retenu a une importance considérable. Le choix influe sur la nature du sentiment d'équité. L'origine du point de comparaison choisi par le salarié joue un rôle fondamental dans la perception.

### Référentiels et concepts d'équité

Le processus de comparaison sociale constitue un déterminant majeur de la satisfaction. Selon la nature du référentiel retenu par le salarié comme élément de comparaison, il est possible de distinguer divers types d'équité. Blau (1994) distingue cinq référentiels: historique (comparaisons dans le temps), social (comparaisons avec son environnement social), financier (comparaison avec ses besoins), organisationnel (comparaisons internes) et le marché (comparaisons externes). En l'absence de typologie généralement acceptée, nous distinguerons les deux types dégagés par Adams (équité interne et externe) et souvent privilégiés et l'apport de Theriault (auto-comparaisons)

■ Equité interne (équité intra organisationnelle, individuelle, fonctionnelle, collective, procédurale)

Pour Adams, le salarié peut se comparer avec d'autres salariés de l'entreprise ou bien avec des personnes extérieures. Dans le premier cas, Adams parle d'équité interne. Dans le second cas il s'agit d'équité externe. L'équité interne repose sur les comparaisons entre des salariés de la même organisation. Les analyses d'Adams ont progressivement été affinées, permettant de distinguer plusieurs types d'équité interne:

Les comparaisons peuvent concerner des salariés occupant le même emploi. On parle alors d'EQUITE INDIVIDUELLE car les éléments comparés sont des caractéristiques propres à l'individu telles que ses compétences, son comportement, son ancienneté, ses efforts et ses résultats. La recherche de l'équité individuelle implique une mesure fiable, convenue et acceptée, des contributions.

Les comparaisons peuvent se faire à l'intérieur d'une fonction entre salariés occupant des emplois différents. Lorsque les référents internes appartiennent au même service, à la même fonction sans occuper des postes identiques ou équivalents, on parle d'EQUITE FONCTIONNELLE. Il en est ainsi des comparaisons entre commerciaux de la même entreprise (Darmon, 2000).

Lorsque les comparaisons concernent les salariés de l'ensemble d'une unité, d'un département, d'une division, d'un établissement ou d'une filiale, on parle d'EQUITE COLLECTIVE. Le sentiment d'équité repose sur la prise en compte au sein de l'organisation de la performance collective à travers les systèmes d'intéressement, de participation financière et de partage des gains. Il y a équité collective lorsque la rétribution globale des salariés varie en fonction de leur contribution au succès de l'organisation ou de l'une de ses unités.

Lorsque les comparaisons peuvent concerner les divers postes d'une organisation, on parle d'EQUITE INTRA ORGANISATIONNELLE. Le sentiment d'équité repose sur la prise en compte et des caractéristiques des postes (niveau de responsabilité, exigences en terme de compétences, contribution attendue aux résultats, par exemple) et de celles des titulaires (compétences et performances notamment). On réserve parfois l'expression EQUITE INTERNE pour qualifier l'équité entre postes et emplois. L'exigence d'équité interne consiste alors à garantir des perspectives équivalentes de rétribution à des salariés occupant des emplois de même niveau et des perspectives différentes pour des emplois de valeur différente. Il est nécessaire d'évaluer la valeur relative des emplois à l'intérieur de l'organisation en comparant leurs exigences et finalités respectives grâce à des méthodes de «pesée des postes» reconnues comme fiables.

L'approche de l'équité interne développée correspond à une notion de justice distributive centrée sur la rétribution allouée à chacun. Or, à plusieurs reprises, il est apparu dans l'inventaire ci-dessus que le sentiment d'équité intra organisationnelle dépendait de la confiance du salarié dans les processus permettant à son organisation d'évaluer sa contribution et celles des autres, de déterminer et appliquer les relations entre contributions et rétributions. Le concept d'EQUITE PROCEDURALE enrichit et complète la théorie de l'équité. Le concept

d'équité procédurale développé dans le milieu des années 1970 permet d'étudier les procédures qui agissent sur le sentiment d'équité. La préoccupation n'est plus centrée sur la comparaison des perceptions des «combien ?» mais sur la perception par le salarié du caractère équitable de la politique de rémunération, du système et de l'ensemble des procédures de rémunération d'une part et de leur traduction opérationnelle à travers les décisions collectives et individuelles (les «comment?»).

De nombreuses études empiriques ont été réalisées sur l'équité procédurale dans les années 1990. Justice distributive et justice procédurale sont aujourd'hui associées dans le concept de JUSTICE ORGANISATIONNELLE (Greenberg, 1990). Certaines études ont montré que l'acceptation globale d'une politique dépendait de la perception du processus de décision plus que des montants distribués (Giacobbe-Miller, 1995)

■ Equité externe (équité inter-organisationnelle, avec le monde)

L'équité externe fait référence à la perception que le salarié a de son ratio d'équité par rapport à des personnes occupant des postes comparables dans d'autres organisations (on parle d'EQUITE INTER-ORGANISATIONNELLE, SCHIOLL et al. 1987) ou, plus généralement, avec des personnes exerçant d'autres fonctions dans d'autres organisations, éventuellement dans d'autres pays (on parle alors d'EQUITE AVEC LE MONDE). Ainsi un salarié peut avoir un sentiment d'iniquité en comparant son ratio à celui d'une catégorie qu'il considère comme privilégiée (sportifs de haut niveau, détenteurs de stocks options dans des start up de la nouvelle économie par exemple). L'équité externe englobe les référents «social» et « marché» de Blau.

■ Equité avec soi

Theriault (1983) a montré que le salarié réalise également des auto-comparaisons.

■ Le salarié peut comparer son ratio actuel avec le souvenir conservé de ses ratios passés. On parle alors d'EQUITE HISTORIQUE. Les risques d'iniquité sont particulièrement forts pour certaines catégories (salariés arrivés sur un plateau de carrière), certaines fonctions (lorsque le commercial devient stratégique au détriment du technique, par exemple) et dans certains contextes (rigueur salariale, course à la productivité...)

■ Le salarié utilise aussi ses ratios futurs. Il examine si ses perspectives internes de progression de son ratio sont satisfaisantes.

■ Le salarié compare aussi son ratio avec ce qu'il devrait être. Il compare sa rétribution effective avec ce qu'il estime être sa rétribution méritée en fonction de la valeur qu'il attribue à sa contribution.

- Enfin le salarié compare son ratio avec les promesses, implicites ou explicites de son organisation, lors de son recrutement ou de ses entretiens périodiques d'évaluation. La comparaison peut s'appuyer sur des pratiques passées. Elle repose également sur les engagements pris dans les politiques affichées.

Ainsi la perception de l'équité résulte en partie d'un processus d'autodétermination.

Cette approche théorique permet de faire ressortir la diversité des questions qu'un audit de l'équité est amené à étudier.

## 2. Les audits de l'équité

Les travaux sur l'équité et notamment ceux sur la justice procédurale permettent d'identifier cinq points clés sur lesquels réaliser les vérifications. Ces points portent sur l'ensemble des procédures définies et effectivement mises en œuvre concernant la contribution, la rétribution et le lien entre contribution et rétribution.

Les points clés de l'audit.

L'auditeur examine si les politiques et pratiques de l'organisation permettent d'atteindre les cinq objectifs suivants

### 1. Garantir au salarié une évaluation fiable de sa contribution

On considère généralement que l'évaluation de la contribution repose sur la mesure de deux composantes, le poste occupé et la performance dans le poste.

Pour le premier aspect, l'auditeur analyse la structure des rémunérations et en apprécie la pertinence et la cohérence. Il apprécie la confiance des salariés à son égard. Il examine la méthode d'évaluation utilisée, l'ancienneté des pesées et leur mise à jour, la communication sur l'élaboration des grilles et l'implication des divers niveaux hiérarchiques concernés. Il vérifie si chaque salarié a perçu l'opération de classification comme rigoureuse, honnête, équitable. En particulier, il apprécie la part prise par le «ranking to market» (positionnement par rapport au marché) de façon à identifier d'éventuels conflits entre équité interne et externe. Dans l'actuel contexte de pénurie pour certaines qualifications, la prise en compte des rémunérations sur la marché peut mettre en péril l'équité interne. L'auditeur évalue ce risque et les dispositions prises pour le réduire.

Pour l'évaluation de la performance dans le poste, l'auditeur examine à la fois la description du système d'appréciation et la perception que les acteurs (appréciateurs et appréciés) ont de sa fiabilité. Il contrôle la cohérence entre responsables et services dans sa mise en œuvre. Il vérifie le degré de consensus sur la notion de performance individuelle dans l'organisation. L'audit des systèmes d'appréciation et particulièrement des entretiens annuels qui en sont souvent le moment fort et visible, est indissociable de l'audit d'équité. L'auditeur évalue la confiance des salariés dans la capacité de leur hiérarchie à mesurer leur performance.

Lorsque l'entreprise choisit de rémunérer les compétences et non les postes, l'auditeur est amené à apprécier la fiabilité du système retenu, le niveau d'adhésion et de confiance qu'il suscite chez les salariés, l'adéquation du système de mesure et son acceptabilité.

### 2. Permettre au salarié d'accroître sa contribution mesurée.

Pour développer un sentiment d'équité, il est nécessaire que le salarié estime satisfaisants les efforts consentis par l'organisation pour lui permettre d'atteindre un haut niveau, actuel et futur, de contribution. L'auditeur examine le degré de satisfaction du salarié à l'égard des processus de développement de ses compétences et de la formation dont il bénéficie. L'auditeur s'intéresse donc à l'ensemble des processus mettant chaque salarié dans les meilleures conditions pour être efficace et performant.

### 3. Expliciter les liens entre contribution et rétribution.

L'auditeur vérifie que les règles du jeu existent et sont connues et que le salarié puisse prévoir les conséquences en termes de rétribution de l'évolution de sa contribution. L'audit porte notamment sur l'existence d'une règle commune, communiquée et assimilée portant sur la détermination de chacune des composantes de la rémunération. Les augmentations individualisées, l'attribution d'un coefficient, les primes et bonus personnalisés, l'affectation de stocks options, l'octroi d'avantages en nature personnels et l'évolution de tout autre élément de la rémunération globale doivent être régies par des dispositions explicites. Ces règles doivent être connues des intéressés, c'est à dire des bénéficiaires éventuels comme de leur collègues. Les autres décisions importantes pour la vie professionnelle du salarié doivent aussi faire l'objet d'un audit. Les décisions d'inscription dans certains programmes de formation, les changements d'affectation en terme de locaux, de service ou de poste et les décisions affectant la carrière méritent une attention particulière.

#### 4. Garantir la rétribution méritée

L'auditeur contrôle que les règles définies sont effectivement appliquées et que le salarié reçoit la rétribution qu'il a mérité grâce à sa contribution. Ceci repose sur la clarté des règles et des critères favorisant la lisibilité des décisions. Les écarts les plus fréquents proviennent de trois causes :

- Les divergences de compréhension et d'interprétation de la règle du fait d'une insuffisante clarification initiale.
- Les désaccords sur la mesure de la contribution et la détermination du montant de la rétribution.
- L'abandon des règles du fait de facteurs internes (changement de direction ou de responsable, changement de politique...) ou externes (retournement conjoncturel, difficultés imprévues, mauvaises prévisions de l'impact réel des promesses...)

Dans les trois cas, il en résulte un profond sentiment d'inéquité accompagné d'une décrédibilisation durable du discours managérial.

#### 5. Communiquer sur l'ensemble de la rétribution et apporter des référentiels

L'auditeur vérifie le niveau de connaissance par le salarié de sa rétribution globale. En effet, son sentiment de non équité peut provenir de sa méconnaissance d'une composante significative de la rémunération, notamment au niveau des périphériques et des éléments indirects ou différés. L'existence, de «bilans sociaux individualisés» complets et pédagogiques d'une part, d'un centre d'appel dédié compétent, d'une hiérarchie sensibilisée sont des indicateurs d'une communication effective.

L'auditeur s'efforce d'identifier les principaux référentiels utilisés par chaque salarié ou groupe de salariés dans l'évaluation de son niveau d'équité. Il en examine la pertinence et l'exactitude et, si nécessaire, propose des actions de communications permettant de corriger certaines erreurs ou de relativiser certains écarts.

Les travaux menés par les chercheurs ont fait ressortir l'importance de la perception de la justice «procédurale». Pour développer un sentiment d'équité, il faut donner confiance au salarié quant à l'équité et la rigueur des procédures existantes. Pour accepter le «combien» comme équitable le salarié doit être convaincu que le «comment» contribue réellement à accroître l'équité.

A travers ce bref inventaire des questions que l'auditeur aborde lors d'un audit portant sur l'objectif d'équité, on peut constater la richesse et l'ampleur des investigations à mener. Ce sont l'ensemble des processus R.H. (et aussi ceux du contrôle de gestion) qui concourent au sentiment d'équité. C'est aussi la qualité de la communication sur les processus et les résultats qui le conditionne. L'audit de l'équité est au cœur de l'audit du management.

## Bibliographie

- Adams, J.S., (1965). «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n°5, p. 422-436.
- Adams, J.S., (1965). «Etudes expérimentales en matières d'inégalité de salaire, de productivité et de qualité de travail», in C. Faucheux et S. Moscovic, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Ehess/Mouton, p. 193-204.
- Akerlof, G.A. et Yellen J.L., (1988). «Fairness and Unemployment» *American Economic Review*, vol. 78, n°2, p. 44-49.
- Blau G., (1994). «Testing the effect of level an Importance of Pay referents on Pay level satisfaction» in *Human Relations*, vol. 47, n°10, pp. 1251-1268.
- Cowherd D.M., et Levine D.I., (1992). «Product quality and pay equity between lower-level employees and top management : an investigation of distributive justice theory», *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Coprenzano R. et Folger R. (1991). «Procedural justice and worker motivation» in STEERS et PORTER, *Motivation and Work Behavior*, New York, Mac Graw- Hill, pp. 131-142.
- Darmon, R.Y. (2000). «Optimal Conditions for Sales Force Equitable Compensation», *Operation Research Spektrum*.
- Festinger L. (1954). «An theory of social comparison processes» *Human Relations*, vol. 7, pp. 117-140.
- Festinger L. (1957). A theory of cognitive dissonance comparison processes, Evanston III, Row, Peterson and Co.
- Giaccobe-Miller, J., (1995). «A test of the group values and control model of procedural justice from the coming perspectives of labor and management», *Personnel Psychology*, vol 48, 115-142.
- Greenberg, J. (1990). «Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow» *Journal of management*, vol. 16, n° 2, p. 399-432.
- Husenam, R.C., Hatfield, J.D., Miles, E.W. (1987). «A new perspective on equity theory : the equity sensitivity construct» *Academy of Management review*, vol 12, n°2, 222-234.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness : a Psychological View*, New York, Mc Graw-Hill.
- Maillet, L., (1989). *Psychologie et organisations, l'Individu dans son milieu de travail*, Montréal, Agence d'Ac.
- Ronen, S., (1986). «Equity perception in multiple comparaisons : a field study», *Human Relations*, 39, 333-346.
- Scholl R.W. et al., (1987). «Referent selection in Determining Equity perceptions : Differentiels effects on behavioral and attitudinal outcomes» in *Personnel Psychology* n°40, pp. 113-124.
- Soulie, J., (1997) «Contribution à l'étude de l'influence des systèmes de rémunération cafeteria sur la satisfaction des salariés», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse 1.
- Summers T.P. et Hendrix W.H., (1991). «Modelling the role of equity perceptions : a field study» in *Journal of occupational psychology*, vol. 64, pp. 145-157.
- Tahar G., (1993). «Un modèle de salaire avec norme d'équité et incitation à l'effort» *Revue d'Economie Politique*, vol. 103, n° 6, p. 827-843.
- Therault, R. (1983). *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Edition Gaëtan Morin.

---

# Vers un audit global de la gestion de projet. Comment intégrer la ressource humaine au sein d'un processus d'audit permanent des systèmes de management

**Jean-Claude PEYROLLE**

*Maître de Conférences, Université de Nice*

**Michel JORAS**

*Auditeur Social, Institut International des  
Projets*

*Pôle Universitaire Léonard de Vinci*

## Introduction

Le jour où chaque famille chinoise et indienne disposera d'un réfrigérateur et d'une voiture fabriqués selon les processus industriels actuels, leur production aura généré assez de CFC pour que l'atmosphère terrestre soit irrémédiablement altérée par l'effet de serre (Shrivastava & Hart, 1995). En d'autres termes et d'ici trente ou quarante ans, le mode actuel de production de la valeur, au sens financier du terme, aura infligé des dommages irréversibles aux systèmes naturels : couche d'ozone mitée, vastes zones du globe terrestre déforestées, biodiversité drastiquement diminuée, etc. (Ruckelshaus, 1989 ; Meadows & alii, 1992). Il devient urgent de changer de paradigme : jamais question épistémologique n'aura été plus pratique.

### *Soutenir pour durer*

C'est ce qu'indique à sa manière le rapport Brundtland (1987). Il doit son nom au Premier Ministre norvégien Gro-Harlem Brundtland, Président de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) au sein de l'Organisation des Nations Unies. Ce document esquisse les contours d'une croissance économique qui satisferait les besoins des générations présentes sans compromettre les conditions de vie de celles à venir. Il a servi de cadre aux travaux préparatoires de la Conférence Internationale dite du Premier Sommet de la Terre (Rio de Janeiro, 1992). Elle s'est occupée du développement soutenable, notion que l'on retrouve dans le traité de Maastricht - qui emploie l'expression de développement durable (article 130 R) - et dans l'article 1 de la loi dite Barnier promulguée le 02-02-1995 en France.

La multiplication de ces innovations réglementaires - on a signé plus de protocoles internationaux sur l'environnement ces dix dernières années que durant les quarante années précédentes (Shrivastava & Hart, 1995) - n'indique pas simplement que l'action des entreprises a changé d'échelle. Elle confronte leurs acteurs à leurs responsabilités *éthiques* en matière d'*écologie*.

Cet article ébauche un outil pour diminuer la puissance prédatrice de la firme vis-à-vis de son environnement : l'*audit global de la gestion sociale de projet*. Il repose sur le principe suivant : puisque la notion de développement durable vise à diminuer de manière continue la consommation d'énergies non renouvelables et de matières premières vierges, il est possible d'auditer la façon dont l'utilisation de ces ressources est *pilotée*.

## Auditer la gestion des ressources

L'une des formes organisationnelles de plus en plus répandue étant le management par projets, cela revient à mettre en place un système permanent d'observation, d'analyse et de prévention de ce mode de gestion qui ne s'intéresse pas seulement aux résultats obtenus, comme le fait l'audit traditionnel, mais aux interactions entre les aspects environnementaux, économiques et organisationnels. Exprimé en termes systémiques, cela revient à vérifier que les différents partenaires d'un projet – acteurs, clients et fournisseurs – disposent de boucles de rétroaction en termes d'*inputs* (évaluation des économies de matériaux et d'énergie), de *throughputs* (diminution des émissions et des effluents) et d'*outputs* (minimisation des déchets liés à l'utilisation et à la destruction du produit).

On s'assure ainsi qu'il existe les conditions d'un management environnemental total et que celui-ci fonctionne en boucle. On substitue ainsi une logique circulaire celle, antérieure, infiniment plus simple parce que linéaire et séquentielle, où des équipes de marketing et de R & D imaginaient un produit ou un service nouveau que d'autres allaient industrialiser avant que d'autres ne se mettent à les produire. Cela revenait à envisager les conséquences possibles sur l'environnement qu'une fois le projet achevé. On pourrait citer à foison les effets désastreux de ce mode de fonctionnement : des ouvrages d'art techniquement bien faits défigurent à jamais les paysages, des modes aratoires sophistiqués ont modifié l'équilibre de régions entières, etc.

La nouveauté est qu'il n'est plus possible de continuer ainsi. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la population a doublé. Elle sera multipliée par deux d'ici 2030. Pour 90%, sa croissance s'effectuera dans les pays en voie de développement. Fournir les commodités de base à ces myriades d'êtres humains, va nécessiter de quintupler la production de produits agricoles et de biens industriels et, partant, d'énergie. Qui plus est, ces milliards de téléspectateurs et, bientôt, d'internautes aspireront à l'*american way of life* diffusé par le réseau mondial des médias interconnectés. Or, la consommation actuelle *per capita* des ressources dans les pays développés est de 30 à 80 fois supérieure à ce qu'elle est dans les pays en voie de développement (MacNeill, 1989 ; Shrivastava & Hart, 1995). Il suffit de cumuler ces deux ensembles de paramètres pour envisager sous le jour le plus sombre l'avenir commun de la planète.

## 1. Poser un problème sans le résoudre

En d'autres termes et quelle que soit la manière dont on prend le problème, les entreprises sont inéluctablement confrontées à la question du développement durable

(Keyfitz, 1989). Elles sont entrées dans une ère de management de l'incertitude (Vatteville & Joras, 2000). Elles ne peuvent espérer la réduire qu'en engageant une réflexion autour de deux pôles : ce que l'on entend par *audit* et que l'on entend par *projet*.

## Contrôler ou gouverner ?

Le premier de ces deux termes conduit à s'interroger, pour reprendre la définition d'Henri Bouquin, sur la nature de la démarche de tout audit. Cet instrument de management fait partie du paradigme du *contrôle*. Il vise à vérifier une conformité à des exigences préalablement stipulées. On est en présence d'un outil normatif. Il est mis en oeuvre pour pallier l'impossibilité d'appliquer partout des dispositifs de supervision (Bouquin, 1989). De ce point de vue et pour prolonger la problématique du rapport que les mots entretiennent avec les choses (Foucault, 1966), force est de constater que la logique des premiers, ceux du référentiel élaboré par l'auditeur en collaboration avec le commanditaire de l'audit, cherche à s'imposer à la manière dont évolue le monde.

Cognitivement parlant, on est en présence d'une dynamique descendante. Une *loi* est définie de manière abstraite. Cet élément discursif entend commander aux *faits* au travers de *cas* dont l'occurrence a été soigneusement répertoriée (Peyrolle, 1992, 1999).

Cette manière *déductive* de diriger les organisations a paru longtemps efficace. En effet et comme l'a montré Max Weber à propos du fonctionnement des bureaux de l'armée prussienne, la grande force de la norme est d'avoir - en principe - tout prévu. D'où l'architecture de la plupart des entités humaines depuis la révolution industrielle : elles ne sont plus régulées par des valeurs morales, c'est-à-dire par des échanges symboliques entre acteurs, comme du temps des guildes médiévales de marchands (Weber, 1889). Elles fonctionnent à partir de normes qui ont été définies à la fois rationnellement et légalement (Weber, 1922). Leur mode d'élaboration exclue *les valeurs*, au sens éthique du terme, du processus de construction de *la valeur*, au sens économique de ce mot.

Herbert Simon est celui qui a le mieux théorisé cette caractéristique du fonctionnement des grandes organisations contemporaines. Il les a définies comme des *processeurs d'informations* (Simon, 1947). Cette conception *régressive* de l'action collective eu égard à la complexité du paradigme scolastique décrit par Weber n'est pas fortuite. Elle s'inscrit dans l'histoire de la pensée scientifique au XX<sup>e</sup> siècle : Simon s'appuie expressément sur les travaux de Rudolf Carnap (1928). Ceux-ci n'ont eux-mêmes été rendus possibles qu'à partir d'une lecture déformée de ceux du jeune Wittgenstein (1921). Or, le *Tractatus* indiquait simplement que les valeurs, qu'il s'agisse du beau (l'art), du juste (la morale) ou du sacré (la

religion), dans la mesure où elles se situent *au-delà* du champ du discours, constituent, de ce point de vue et de ce point de vue seulement, ce que l'on peut appeler des « non-sens ». Mais Wittgenstein ajoute immédiatement qu'il s'agit de non-sens particulièrement importants sans lesquels la vie ne vaudrait tout simplement pas la peine d'être vécue.

Le néopositivisme des années 1930 et 50 a préféré ignorer cette position en surplomb du processus symbolique de création des valeurs par rapport aux activités scientifiques, techniques et économiques par lesquels la valeur est produite. Opérant une lecture tronquée de Wittgenstein, les gestionnaires ont abusivement conclu qu'il fallait séparer strictement le champ des jugements d'évaluation (relevant de la morale et donc, selon Carnap et Simon, du non-sens) de celui des jugements de faits (relevant de la science et donc du sens).

L'influence sur les organisations a été considérable. Alors que les marchands médiévaux régulaient leurs comportements économiques à partir de valeurs communes, les managers contemporains ont fait comme si l'homme n'avait cessé d'être, depuis ses origines, un animal symbolique (Eco, 1973). Ignorant cette dimension régulatrice de l'espèce, ils ont été confrontés aux effets grandissants du cynisme des uns (« après moi, le déluge »), de la soumission des autres (« attendons les ordres ») ou de la rébellion passive de certains (« pas vu, pas pris »). Pour les contrôler, ils ont créé des entités disjointes. Les unes sont de type A. Elles visent à faciliter la prise de décision et d'exécution. Les autres sont de type B. Elles visent à superviser les précédentes (Joras, 1996). D'un point de vue systémique et pour reprendre la distinction établie par Wiener (Wiener, 1961), on a mis en place une cybernétique de type 1. Des entités *ad hoc*, i. e. les auditeurs, interviennent de manière *externe* vis-à-vis du système qu'ils supervisent. Cet outil de gouvernance a pour fonction de pallier les conséquences comportementales d'une mutilation ontologique<sup>1</sup> de l'acteur.

## Multiplier les contrôles

On pourrait penser que ce type de fonctionnement est compatible avec la notion de développement durable. Il suffirait de se conformer à des *normes* préalablement définies pour concilier la satisfaction des besoins des générations actuelles et la survie de celles à venir. Résoudre la problématique écologique évoquée au début de cet article se ramènerait à multiplier les mesures de contrôle. C'est ce à quoi vise la norme ISO 14001.

Elle a quatre objectifs : promouvoir une approche commune de l'environnement similaire à la démarche qualité, développer la capacité des organisations à atteindre et à mesurer la performance environnementale, faciliter le

commerce en réduisant les barrières commerciales liées aux impératifs écologiques, améliorer l'évolution des rapports entre les entreprises et les pouvoirs publics.

En réalité, la notion de développement durable, dans la mesure où elle vise à réconcilier des objectifs économiques et environnementaux actuellement disjoints, véhicule un tout autre impératif. Il ne s'agit pas simplement de respecter un référentiel normatif mais de diffuser une *culture* de prévention de la pollution et des économies d'énergie et de matières premières qui incite l'acteur à faire *mieux* que ce que ces normes exigent. La notion de progrès continu en matière de développement durable débouche alors sur une obligation morale assez proche de ce qui a fait dire à toutes les religions que la *foi* est supérieure à l'observance des *rites* : l'hypocrite pouvant prier sans avoir la foi alors que celle-ci entraîne, *ipso facto*, des comportements ayant valeur de prière (Rûmi, 1316).

C'est quelque chose d'analogue à ce dont on a besoin en matière de développement durable. D'où l'outil proposé : il vise à mettre en place un audit *permanent* et non plus seulement ponctuel d'un projet afin de vérifier, à tout moment, la prévention des risques industriels. *De facto*, cette forme d'audit cesse de relever du paradigme du contrôle. Elle participe du paradigme du *pilotage* par les valeurs dont elle contribue à impulser l'émergence en installant un système de rétroaction. Il ne s'agit plus de contrôler *la* valeur qui a été produite, au sens économique du terme, mais d'*évaluer* le mode de management qui la crée ce qui exige d'auditer l'activité symbolique utilisée pour y parvenir. On est en présence de la problématique de la bonne *gouvernance* au sens que donnait à ce terme l'auteur des fresques médiévales du *Palazzo Comunale* de Sienne.

## Interpréter différemment

C'est ce qui explique l'importance croissante que revêt le deuxième pôle de la problématique étudiée : celui de la gestion sociale de *projet*<sup>2</sup>. Son management constitue la pierre de touche d'une bonne gouvernance d'entreprise.

En effet, le fonctionnement d'un projet concerne souvent, peu ou prou, l'ensemble des fonctions et services d'une entreprise. Il réunit transversalement des ressources sous la conduite d'un responsable dépourvu, la plupart du temps, de pouvoirs hiérarchiques. Son management est donc à la fois temporaire et unique : temporaire car il s'agit d'une action qui a un début et une fin, unique car sa visée n'est pas forcément récurrente mais souvent contingente.

L'auditeur est donc confronté à une logique contradictoire à la sienne. Alors qu'il est habitué à utiliser un référentiel *normatif*, défini au préalable par lui-même et par le commanditaire de l'audit, il découvre une forme

organisationnelle éphémère (Besseyre des Horts & Peyrolle, 1998) relevant d'une dynamique d'auto-organisation et dont l'aspect changeant exige un mode d'évaluation, qui, dans la mesure où il doit être constant, ne peut être qu'interne.

Le processus de la supervision ne peut donc que s'intégrer au système évalué à moins de ne s'intéresser qu'aux seuls résultats de l'action et non à la manière dont ceux-ci ont été obtenus. Pour reprendre la terminologie systémique classique (Wiener, 1961), l'auditeur n'est plus en présence d'une cybernétique de type 1 mais de type 2 : l'entité de pilotage n'est plus externe au système piloté. Elle en fait partie. Du point de vue foucauldien des rapports que les signes entretiennent avec les choses, la force de celles-ci s'impose, empiriquement, à celle des mots.

La notion d'*audit* global de la gestion sociale de *projet* véhicule donc une contradiction interne. Le premier de ses deux pôles renvoie à une logique descendante et déductive (top/down), le second à un mode de fonctionnement ascendant et inductif (down/top). Il s'ensuit la possibilité d'*interpréter* d'au moins deux manières ce qui se passe au sein d'un projet.

### Lire un projet autrement

La première lecture est celle à laquelle se livrent la plupart des ouvrages consacrés à la gestion de projets. Ils ne s'intéressent qu'au *processus* du projet en tant que tel. Ils n'en retiennent que l'aspect *technique*. Leur démarche relève d'un domaine précis d'expertise qui est assez proche de celui des sciences de l'ingénieur. Des normes de conformité sont posées *a priori*. Elles servent à inspecter le projet une fois celui-ci réalisé. On continue à aller de l'abstrait vers le concret. On dresse des fourches caudines sous lesquelles l'action collective organisée devra passer. Or, la dimension technique n'est qu'un vecteur parmi d'autres pour évaluer l'impact d'un projet sur l'environnement.

Vouloir l'apprécier de manière globale ne consiste pas à en évaluer les conséquences *ex post* mais *ante*. On s'intéresse à ce qui n'existe pas encore à savoir l'ensemble des aspects *économiques*, *environnementaux* et *sociétaux* susceptibles d'être impactés par ledit projet. Dès lors, on n'utilise plus des techniques stabilisées, élaborées à partir d'un corpus théorique précis et répertorié qui relève de l'univers mental des sciences de l'ingénieur. On s'engage dans une démarche nouvelle. Elle implique un engagement sans réserve des ressources humaines à partir d'une autre dimension de l'audit (Vatteville & Joras, 2000). Son explicitation renvoie aux *catégories* dont se sert la logique, au sens philosophique du terme, lorsque l'on veut appréhender, d'un point de vue cognitif, la nature des diverses activités humaines.

On s'aperçoit alors que l'audit global de la gestion de projet ne concerne pas l'opération projetée en elle-même (qui continue à relever de l'aspect technique) mais ses conséquences sur le contexte et réciproquement. On ne cherche plus à imposer une volonté organisatrice, préalablement conceptualisée, vi-à-vis d'un environnement réputé placide. On observe la manière dont ce dernier s'organise de lui-même afin de pouvoir envisager l'ensemble des conséquences, même imprévisibles, qui peuvent découler de la mise en œuvre du projet.

En d'autres termes, l'on ne saurait parler d'un audit *global* de la gestion sociale d'un projet sans avoir, auparavant, réconcilié ces *deux* ensembles de contraintes contradictoires que sont la notion d'audit et celle du projet. Il s'agit de confronter les *critères* utilisés pour auditer un projet avec la problématique de la *bonne gouvernance* de manière à pouvoir élaborer un *cadre épistémologique* susceptible de réconcilier ces deux logiques.

Ce qui précède peut être résumé. On vient de voir que l'audit global de la gestion sociale de projet ne se réduit pas à une radioscopie de la performance (elle ne pourra avoir lieu qu'à l'achèvement dudit projet) mais consiste à vérifier, avant que le projet ait commencé, sa pertinence eu égard à la notion de *développement durable*. On est toujours dans une démarche *déductive*. On part d'un concept posé *a priori*. Un certain nombre de *critères* en découlent.

### S'enfermer dans la déduction ?

Le point de départ est la notion de *développement durable*. On peut la définir comme une combinaison de changements mentaux et sociaux au sein d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global (Perroux, 1961).

Il en découle des contraintes nouvelles pour les organisations. Elles ont été intégrées au sein de la « *Charte des entreprises pour le développement durable* » que la soixante quatrième session de la Chambre de Commerce Internationale a adopté le 27 novembre 1990 (Vatteville & Joras, 2000). Ce document inclut « *la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise* ». Il reconnaît qu'il s'agit « *d'un facteur déterminant du développement durable...* » Qui plus est, toute firme de l'Union européenne est en droit de faire vérifier la conformité des pratiques de ses concurrentes avec les normes environnementales établies à Bruxelles. Or, plus de 160 directives ont été adoptées. Elles vont de la protection des espèces animales sauvages à la prévention des risques industriels. On conçoit

aisément que cette législation puisse s'avérer une arme stratégique redoutable. L'entreprise ne peut s'en protéger qu'en améliorant ses performances environnementales. Mieux, certaines firmes commencent à utiliser la «*conception pour l'environnement*» comme source d'avantage concurrentiel.

D'autres critères découlent du *concept* précédent. Ils sont énoncés dans la norme ISO 14001. Des contraintes nouvelles s'ensuivent. L'audit global de la gestion sociale d'un projet ne serait-il qu'un avatar du processus normatif de type rationnel-légal pour reprendre l'expression weberienne ?

### Se heurter à un mur

Il semble que non dans la mesure où l'interrogation la plus importante que suscite le respect des critères précédents n'est pas tellement d'ordre réglementaire que morale. La question centrale que pose la pratique de l'audit global d'un projet est la suivante : l'entreprise évaluée s'est-elle, ou non, engagée à respecter des engagements précis en matière de *développement*, de *progrès* et d'*amélioration* ? C'est la fonction réelle des nouvelles normes internationales ISO/CD 19011 élaborées par le comité technique ISO/TC 176 et intitulées *Management et assurance de la qualité*. Elles veulent obliger le responsable d'un projet à répondre à un ensemble de questions qui devraient le conduire à s'interroger sur la nature des indicateurs de performance qu'il utilise.

A-t-il fait référence, par exemple, aux *bilans comptables* et aux *comptes d'exploitation* (qui permettent d'évaluer le passé et, jusqu'à un certain point, le présent immédiat) ou au *bilan social* de l'entreprise (qui constitue une obligation légale en France) ?

S'il répond affirmativement, un autre critère d'appréciation surgit. Il est issu de la norme ISO 14001. Il concerne la durabilité du type de développement mis en œuvre. Il prend la forme du questionnement suivant : les engagements précédents ont-ils eu des conséquences aux niveaux *stratégique*, *tactique* et *opérationnel* de l'entreprise ?

C'est là que le bât normatif blesse. Si le responsable de projet veut continuer à se conformer *déductivement* à de tels impératifs, il est amené à structurer de manière ancienne, c'est-à-dire à partir d'une instance de contrôle extérieure, la forme émergente organisationnelle dont il a la charge alors que son efficacité véritable repose sur le respect d'une dynamique d'auto-organisation.

On peut observer cette contradiction au sein d'autres structures réticulées : les districts industriels italiens. Ils fournissent 42,5% du total des emplois industriels de la Péninsule (Declairieux, 1998). Or, la coopération qui

explique leur essor ne peut véritablement déployer ses effets vertueux que dans la mesure où le contrôle s'y effectue à partir de valeurs communes dont la circulation cimente de véritables entreprises étendues (Pacitto, 1995 ; Puthod, 1997).

*A contrario*, vouloir leur appliquer la norme ISO 14001 *stricto sensu*, c'est-à-dire à partir d'une instance régulatrice externe, mettrait en péril leur logique d'auto-organisation.

Il en est de même pour le responsable d'un projet complexe inséré au sein d'une dynamique d'outsourcing : il ne peut *contrôler* l'application des normes ISO 14001 chez *tous* ses partenaires. Il

Ne peut que leur faire confiance. On découvre les limites économiques de l'architecture à deux niveaux que les commissions ISO essayent actuellement d'élaborer (Joras, 1998).

## 2. Sortir de l'impasse

En prenant du recul, on peut dire que l'entreprise soucieuse de protéger son environnement se retrouve dans une impasse. Il y a d'un côté la notion de développement durable. Elle est *induite* par la montée en puissance des périls qui menacent la biosphère. Il y a de l'autre la démarche analytique cartésienne. Elle est *déduite* de la volonté *normative* d'appliquer déductivement un *concept*.

Entre ces deux manières de penser le projet, le choix est ontologique : chacune se réfère à une certaine conception de l'homme. On peut choisir de perpétuer le paradigme du contrôle qui nie la capacité d'auto-organisation de la ressource humaine (Peyrolle & Lorino, 1999). A l'opposé, on peut faire confiance aux formes émergentes de régulation collectives.

Sur le terrain, les choses sont moins tranchées. Un fondu enchaîné s'instaure entre ces deux *principes logiques*. Par exemple, on peut passer de l'un à l'autre par l'instauration de flux tendus entre des partenaires industriels. Ils induisent des politiques d'assurance qualité. En s'approfondissant, ce mode de coopération met progressivement en place une véritable entreprise étendue. C'est la fonction des « impannatores » (coordonnateurs) des entreprises-réseaux italiennes. *De facto*, les entités réticulées qu'ils maillent d'un point de vue logistique ne sont plus seulement des concurrentes les unes vis-à-vis des autres. Elles deviennent solidaires : si l'une d'entre elles est en rupture de stocks, elle reçoit

les produits excédentaires d'une autre. L'explication à ces comportements de *coopétition* (coopération et compétition) ? Chacune sait que la situation peut s'inverser à tout moment. Des valeurs communes se sont mises à circuler. Ces flux symboliques cimentent le réseau. Ils découlent des échanges physiques et informationnels pour la bonne marche desquels ils ont été élaborés (Johnson & Lawrence, 1988).

D'un point de vue wébérien, on assiste au retour d'un paradigme oublié. Les raisons de cette résurgence sont faciles à déceler. Avec la globalisation et les impacts destructeurs de la technologie sur l'environnement, l'entreprise cesse d'être un système dyadique qui ne combinerait que des critères économiques et techniques. Mettant en œuvre des projets complexes, son pilotage relève de *trois* types de préoccupations : économiques, environnementales et sociales. Leur enchevêtrement conduit à globaliser l'analyse de la performance.

Il y a un précédent à ce saut épistémologique : l'histoire des sciences de la vie. Claude Bernard a montré que l'on ne saurait expliquer la genèse des formes biologiques nouvelles en fonction des seules lois de la physique et de la chimie : celles-ci ne peuvent rendre compte que des seules dégradations. Le caractère imprévisible que revêt l'évolution du vivant résulte de leur interaction avec l'environnement. Or, l'on ne peut prévoir l'évolution d'un tel ensemble à *trois* variables dans la mesure où chacune d'entre elles est susceptible d'interagir à chaque instant avec les deux autres (Bernard, 1878).

Il en va de même au sein des sciences de l'organisation : il suffit d'abandonner la logique déductive à deux dimensions de l'audit traditionnel - un référentiel normatif et des entités audités - pour faire disparaître la contradiction dans laquelle s'enferme le respect de la norme ISO 14001. En comparant les critères de l'un des *trois* domaines précédents - les aspects *économiques, environnementaux* et *sociétaux* d'un projet - avec ce qu'il advient de l'évolution, des impacts et des réactions - connus et inconnus, sûrs ou aléatoires - des deux autres, on change de logique (Vatteville & Joras, 2000). On quitte le domaine de la pensée linéaire conceptuelle pour pénétrer dans celui, triadique, du signe (Peyrolle, 1991, 2000).

### Piloter une perversité aggravante

C'est, *in fine*, la fonction du coordonnateur d'un ensemble de projets. Il se retrouve dans la même position que l'impannatore des entreprises-réseaux italiennes : prenant conscience qu'une erreur initiale peut faire dériver très loin de son point d'équilibre l'ensemble du système qu'il doit piloter, il est conduit à faire confiance à la logique d'auto-organisation des acteurs.

On peut prendre un exemple. Il est emprunté à l'histoire d'une entreprise de Sophia Antipolis. Longtemps, cette firme a vendu ses automates programmables à des grands comptes français. Elle les fidélisait d'autant mieux qu'elle avait, peu à peu, racheté la plupart de ses concurrents avant d'être elle-même absorbée par l'un d'entre eux. Au moment où cette rivalité franco-française s'arrêta faute de combattants, celle des compétiteurs des pays voisins se fit plus incisive. La montée en puissance de l'Union européenne imposa de nouvelles conditions à la gestion de la *demande*. Bruxelles exigea que soient modifiées les conditions de présentation de *l'offre* en l'ouvrant systématiquement à l'ensemble des opérateurs européens.

Dans un premier temps, cette prégnance grandissante du *contexte* conduisit l'entreprise à s'adapter en mettant en place une gestion *séquentielle* de projets. Ils demeurèrent, un temps, juxtaposés. Puis de nouvelles contraintes surgirent. Elles s'ajoutèrent à celles de la mondialisation. Elles découlent de ce que l'on appelle la nouvelle économie : il s'agit de la concurrence par le temps. La firme qui arrive la première sur un marché a toutes les chances d'en prendre le contrôle.

Dans ce cas précis, l'obligation à aller de plus en plus vite entraîna la mise en place d'une gestion *incrémentale* des projets. Chaque équipe dut commencer sa tâche avant que celle qui avait en charge la section précédente du projet commun ait pu terminer la sienne. La pression de l'environnement conduisit ainsi à développer une *co-responsabilité* entre fonctions et acteurs qui s'ignoraient jusque là.

On voit ainsi que la firme, dans la mesure où elle est peu à peu confrontée à un univers complexe qui relève de *l'imprédictibilité*, c'est-à-dire d'une situation de *perversité aggravante*, est conduite à adopter un mode de régulation axiologique<sup>3</sup>. C'est ce que s'est produit au sein de l'entreprise précédente : un pas décisif fut franchi en 1999. La coexistence entre l'axe métiers et l'axe projets, dans le cadre d'une gestion *de* projets, céda la place à une véritable gestion *par* projets. Le recours aux valeurs comme mode de régulation des comportements s'effectua de manière concomitante au processus de restructuration.

### Revenir aux valeurs

*De facto*, les sciences de gestion retrouvent les conclusions d'Emmanuel Lévinas. Ce philosophe montre que l'appartenance à l'humanité repose sur un ordre de suprême *responsabilité*. Cette dimension éthique est ce qui fait la spécificité de la ressource humaine (Cassirer, 1923). Elle apparaît au moment où un sujet répond d'autrui avant même de se soucier de soi (Lévinas, 1988, 1992).

C'est ce que cherche à évaluer l'audit global de la gestion sociale d'un projet. A cet effet, il pose les questions suivantes : «*Est-ce que les principes de responsabilité ont été respectés ?*», «*A-t-on désigné des centres de décision et de responsabilité ?*», «*A-t-on suivi l'obligation de précaution ?*». Par elles, on cherche à découvrir la présence active de valeurs qui ne conduisent pas à rechercher un surcroît de privilèges mais de responsabilités. En répondant positivement à ce questionnement, l'acteur montre qu'il est prêt à devenir, pour partie, comptable du sort du restant de l'organisation.

Cela conduit à un surcroît de transparence. C'est ce qu'autorisent aujourd'hui les outils de type *knowledge management*. Leur mise en place, dans la mesure où elle présuppose l'instauration d'une relation de confiance entre l'acteur et le système, relativise l'efficacité des procédures antérieures de contrôle. La notion de durabilité environnementale, en imposant la traçabilité des comportements, conduit ainsi à redessiner l'architecture des organisations et, partant, les nouvelles manières d'y faire de la stratégie (Shrivastava & Hart, 1995).

Il se trouve que les marchés y sont de plus en plus sensibles. Alors que certaines organisations ont d'ores et déjà commencé à utiliser la sensibilité à la protection de l'environnement comme axe de leur stratégie concurrentielle (Schmidheiny, 1992 ; Shrivastava & Hart, 1995), une enquête a été réalisée en 1996 par McKinsey auprès de 100 investisseurs importants. Elle indique que ceux-ci sont prêts à payer une prime pouvant aller jusqu'à 11% vis-à-vis d'entreprises faisant preuve de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

### Anticiper pour gouverner

On est maintenant en mesure de reformuler la problématique initiale de cet article. L'application de la notion de développement durable à une organisation que les politiques de *core competencies* et d'*outsourcing* transforment en un réseau de projets à la fois internes et externes revient à répondre, *in fine*, à l'interrogation suivante : est-ce que les pilotes des différentes entités ainsi maillées - et le corps social englobant - ont pris les décisions qui s'imposent pour s'adapter à l'état du monde qui va résulter de cet ensemble d'activités ?

On vient de voir que cette investigation conduit à vérifier l'existence de valeurs communes. En créant les conditions d'un MRH à l'échelle de l'entreprise étendue, leur circulation permet de dépasser le conflit entre les deux logiques précédemment identifiées : la démarche *déductive* des sciences de l'ingénieur et celle, *inductive*, *i. e.* empirique, de la bonne gouvernance. La première découle de la volonté de se « *rendre comme maîtres et*

*possesseurs de la Nature* » (Descartes, 1637). La deuxième relève, comme l'a montré Machiavel (1513-1520), de l'art de s'adapter empiriquement à un contexte sans cesse mouvant.

Cette réconciliation de la déduction et de l'induction s'effectue par l'intermédiaire de l'*abduction* qui caractérise la démarche par laquelle l'éthique effectue son retour au sein de la gestion. Si la question des valeurs fut la pierre d'achoppement de la tentative kantienne d'articuler la physique à la métaphysique, autrement dit le monde de la raison théorique à celui de la raison pratique, c'est que la philosophie de l'Age classique chercha vainement à *déduire* la légitimité des jugements de valeur du processus inductif d'élaboration des jugements de fait<sup>4</sup>.

Il se trouve que c'est *discursivement* impossible (Wittgenstein, 1921) : la science traite des faits en élaborant des discours à leur sujet alors que la valeur, au sens absolu du terme, ne peut exister qu'en dehors du monde des faits : «*L'éthique, si elle existe, est surnaturelle, alors que nos mots ne veulent exprimer que des faits*<sup>5</sup>.»

### S'interroger

On sort de la contradiction en ayant recours à l'*abduction*. Or, cette troisième manière de penser ne résulte pas mécaniquement du simple constat qu'il existe une situation de périls. Si la question des valeurs resurgit au sein de l'activité gestionnaire, ce n'est pas tant à cause des finalités de l'action collective que des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Alors que les opinions publiques ont laissé faire la course aux armements et les pratiques industrielles qui ont abouti aux catastrophes de Bhopal, de Seveso, de Tchernobyl ou du pétrolier Erika, l'accumulation des effets pervers du développement économique fait prendre conscience que les organisations, dans la mesure où elles utilisent une technologie sans cesse plus puissante, engendrent des situations dont les effets vont se faire encore sentir à très long terme. Leur étalement sur plusieurs siècles ou millénaires (millions d'années pour certains déchets nucléaires) rend caduc le savoir éthique traditionnel, autrement dit les valeurs comme carré privé individuel, sur lequel repose, implicitement, les critères d'efficacité du positivisme gestionnaire.

Le changement affecte principalement l'idée de *réciprocité* qui, sous le nom d'*équité*, fonde un certain nombre d'outils en matière de GRH. Cette mise en parité des droits et des devoirs entre sujets réputés égaux apparaît de plus en plus subordonnée à celle de *responsabilité*. Ceux qui ont en charge de gérer les ressources humaines, c'est-à-dire, dans la pratique, l'ensemble des managers (Peretti, 1994), doivent désormais prendre en compte la vulnérabilité d'être sans défenses qui ont le droit de survivre ou, tout

simplement, de naître (Jonas, 1979). Avec la montée en puissance de cet impératif moral, la nature cesse d'être une grande puissance mythique vis-à-vis de qui on pourrait continuer à mettre en oeuvre l'ambition prométhéenne de Descartes. Elle apparaît de plus en plus comme un être menacé et fragile qui, à l'instar du nourrisson, a besoin d'être protégé.

C'est ce qui explique que la ressource humaine soit en passe de devenir la ressource structurante des organisations. C'est la conséquence de la montée en puissance des formes-réseaux : ces conditions nouvelles d'élaboration de la valeur (au sens économique), dans la mesure où elles présupposent l'autonomie de l'acteur au sein d'entités éphémères, obligent à réconcilier opérationnellement les dimensions ontologiques et économiques de l'efficacité. La résurgence du paradigme oublié s'effectue alors à l'intersection de trois domaines : la biosphère, désormais entrée dans le champ de la rareté, la société, de plus en plus soucieuse de sauvegarder une citoyenneté active et généreuse, l'entreprise, conduite à élargir progressivement son domaine d'action.

Cette extension de la vision entrepreneuriale à des horizons nouveaux conduit à dépasser le dualisme positiviste qui séparait l'expression des valeurs (l'éthique) du processus de création de la valeur (l'économique). Prenant acte de la réalité d'un monde où les certitudes font défaut, la gestion est amenée à se réconcilier avec elle-même en adoptant une démarche *hypothético-déductive*.

## Innover

Quelle est la part d'*hypothèse* au sein de ce binôme sémantique par lequel on désigne communément – et la plupart du temps sans le savoir – le processus cognitif qui correspond à l'*abduction* ?

Gestionnairement parlant, cela revient à tirer la conséquence du fait que les trois acteurs d'une bonne gouvernance – les pouvoirs publics, les marchés et la société civile – ainsi que les trois figures emblématiques qui les personnalisent – les juges, les consommateurs-citoyens et les investisseurs – évaluent désormais les projets par lesquels s'élaborent la valeur (au sens économique) sous l'angle du principe de précaution qui renvoie lui-même, *in fine*, à l'existence d'une valeur (au sens éthique). *Cette orientation vers l'avenir, autrement dit la part d'hypothèse que comporte toute anticipation gestionnaire, est en train de transformer le sentiment diffus d'une peur collective vis à vis de l'avenir de la planète en heuristique de la bonne gouvernance.* En évaluer l'efficacité constitue l'objet d'un audit permanent de la gestion de projet.

Il s'agit de vérifier que l'organisation est capable de se conformer aux normes et principes de respect de l'environnement. Dans la pratique, cela conduit à vérifier l'existence, à partir de leurs effets observables, d'un ensemble de valeurs correspondantes. C'est à partir d'elles que les acteurs prennent des initiatives dont la sommation crée les conditions du développement durable. En particulier, l'auditeur cherche à évaluer la possibilité d'une telle implication sur un mode transversal dans la mesure où le fonctionnement trans-fonctionnel de l'organisation apparaît de plus en plus comme la clé de voûte du fonctionnement d'une entreprise durable (Shrivastava & Hart, 1995).

## Faire comme si

Philosophiquement parlant, ce droit reconnu à l'acteur à se mêler de ce qui ne le regarde pas, du moins selon les canons du taylorisme, revient à tirer les conséquences managériales de l'hypothèse qu'il existe *objectivement* des fins au sein de l'être. Il ne s'agit pourtant que d'un postulat ontologique. Ses conséquences organisationnelles sont cependant immenses.

Elles ont été soulignées par un philosophe allemand, Hans Vaihinger (1852-1933). L'auteur de *La philosophie du «comme si»* (Vaihinger, 1921) démontre que si la science et l'action ne peuvent s'évaluer qu'à leurs résultats, l'agir humain qui les génère a besoin d'être, au préalable, organisé par des hypothèses. A l'instar de Nietzsche, Vaihinger conçoit la vérité comme l'erreur la plus efficace. Quelques exemples en témoignent.

Au cours des siècles passés, un certain nombre de postulats ont permis aux entrepreneurs calvinistes de réaliser l'accumulation primitive du capital *comme si* Dieu existait. Aujourd'hui, la plupart des ingénieurs abordent leur environnement *comme si* les idées cartésiennes de force et de matière correspondaient à des données de la réalité alors que la physique quantique a montré qu'il n'en est rien. D'autres présupposés autorisent les membres d'une entreprise-réseau à suivre des règles morales *comme si* les certitudes éthiques sur lesquelles celles-ci reposent étaient fondées.

A chaque fois, on est en présence d'hypothèses abductives : dans le monde du *comme si* une proposition théoriquement non établie, du point de vue du savoir conceptuel, *i. e.* du point de vue d'une logique déductive, peut devenir vraie par ses conséquences pratiques. Il suffit qu'elle débouche sur la création d'un autre monde possible (Hintikka, 1962).

Ce mode de fonctionnement est assez voisin du pragmatisme. Il est le seul qui puisse fonder, d'un point de vue ontologique, le recours aux valeurs au sein du

management. Leur ré-émergence ne résulte donc pas d'un processus déductif qui s'effectuerait à partir de jugements de fait : l'impossibilité en a été démontrée par Wittgenstein. Elle n'est pas non plus induite par les changements qui affectent l'organisation et son environnement : c'est plutôt le contraire qui se produit. L'acteur, conditionné par des décennies de contrôle, est souvent devenu passif et a spontanément tendance à résister au changement. Ce qui se passe relève d'une autre logique que celle de la déduction ou de l'induction.

Cognitivement parlant, on ne peut l'expliquer qu'en se référant aux travaux de Nathalie Sarraute<sup>6</sup> ou de Valéry. Les premiers témoignent que ceux qui ne sentent pas ne pensent pas. Les seconds montrent qu'une civilisation devient mortelle à partir du moment où elle se coupe de la sensation par le langage (Valéry, 1931). *A contrario* et si les valeurs refont aujourd'hui surface, c'est qu'une émotion diffuse est en train de provoquer une prise de conscience collective. C'est l'instinct de survie qui conduit à formuler une *hypothèse* : les entreprises ont trente ou quarante ans pour effectuer la transition vers la durabilité avant que des dommages irréversibles ne soient causés aux systèmes naturels (Ruckelshaus, 1989 ; Meadows & alii, 1992 ; Shrivastava & Hart, 1995). C'est à partir d'un postulat analogue que les différents partenaires d'une organisation étendue prennent la décision d'anticiper les conséquences de leur action de manière à faire *plus* que ce que prescrit la norme ISO 14001 sur le management de l'environnement.

On est en présence d'une révolution copernicienne. Alors que les sciences de gestion ont été fondées à partir d'un aplatissement mécanicien de l'être humain (Taylor, 1913) et de l'organisation (Simon, 1947) qui exclue à la fois les émotions et les valeurs qui les régulent, elles sont, *de facto*, en train d'être refondées à partir d'un ensemble de pratiques managériales contraires. Or, l'on ne saurait expliquer cette puissance régulatrice retrouvée sans faire appel à la typologie des signes<sup>7</sup> élaborée par Peirce. Elle rend compte de l'extrême mutabilité dont a fait preuve l'Humanité au cours de son Histoire à partir de la possibilité de remettre en cause un certain nombre de *symboles* dans la mesure où ils ne sont que des conventions (Peirce, 1868).

## Appliquer

Quelle est la part qui revient à la *déduction* au sein de ce binôme hypothético-déductif par lequel les valeurs effectuent leur retour ? Il s'agit de tout ce qui permet à l'acteur de se transformer en auditeur vis-à-vis du processus économique de production de la valeur. Il s'agit d'un certain nombre de *critères* permettant d'identifier une logique de développement durable au sein d'une organisation.

On peut prendre en compte les éléments suivants (Shrivastava & Hart, 1995) :

- la *durabilité* pour identifier la mission dévolue à l'organisation,
- la *réduction de la consommation de matière et d'énergie* pour apprécier l'objectif stratégique,
- la réorientation de l'entreprise autour des *compétences durables* pour évaluer la gestion des compétences,
- la *comptabilité full cost* pour apprécier l'efficacité des différents systèmes,
- l'*intégration* des différents partenaires pour examiner l'évolution des processus et de la culture,
- la *durabilité* pour juger de la performance globale.

Des *indicateurs* en découlent au niveau du pilotage des projets. Il s'agit de tout ce qui permet d'évaluer l'impact de ceux-ci par rapport aux trois champs spécifiques que délimite la déclaration de Rio : l'économique, l'environnemental, le social. Ces éléments d'un tableau de bord d'un audit global de la gestion de projet apparaissent à partir d'une lecture qui applique les hypothèses précédentes à un certain nombre de documents décrivant des résultats. On peut citer de manière non exhaustive les :

- *bilans comptables* obligatoires,
- *bilans sociaux* que doivent produire les grandes entreprises (du moins en France),
- *déclarations environnementales* exigées par l'éco-audit européen (EMAS),
- premiers éléments d'une *comptabilité environnementale* validée par les commissaires aux comptes.

Par cette démarche strictement déductive, les responsables de projets et, à un niveau plus englobant, l'auditeur externe qui évalue leur capacité à se comporter en auditeurs internes, est en mesure d'évaluer l'existence d'une attitude de précaution vis-à-vis de risques globaux.

## Agir autrement

On est en face d'une démarche hétérogène. Sa part d'*hypothèse* s'appuie sur *des* valeurs au sens éthique du terme. Or, celles-ci n'émergent pas de la finalité de l'action mais de ses conséquences éventuelles en fonction des moyens utilisés pour y parvenir.

Sa part *déductive* est différente. Elle repose sur l'existence d'un certain nombre de *critères* initialement destinés à évaluer le processus d'élaboration de la valeur au sens comptable.

Il n'est donc possible d'agréger des éléments aussi dissemblables qu'en ayant recours à une notion holistique : celle de la performance globale.

Préciser ce à quoi cela renvoie nécessite de disposer d'une grille d'observation, de mesure et d'évaluation des principaux éléments économiques, environnementaux et sociaux sans laquelle la bonne gouvernance demeurerait à l'état de vœux pieux. En d'autres termes et pour devenir opérationnel, l'audit global de la gestion d'un projet a besoin d'évaluer son objet, non pas tellement à partir de critères posés *a priori* comme le voudrait la pensée analytique de l'audit traditionnel, mais à partir d'un point de vue *pragmatique* qui prend au sérieux les conséquences éventuelles des risques envisagés. C'est en observant l'impact des mesures de précaution et de prévention qui ont pu être prises dans le *passé* que l'on va pouvoir évaluer la bonne gouvernance d'un projet à *venir*.

Par cette démarche empirique, l'éthique quitte le monde platonicien des idées pures. Elle s'incarne en termes de normes et de référentiels de bonne gouvernance qui, une fois intériorisés par les acteurs, conduisent ceux-ci à faire *plus* que ce que ces normes exigent. Le management par les valeurs devient alors une manière de *piloter* cette fédération d'autonomies que l'on appelle une entreprise-réseau.

Opérationnellement parlant, cette évolution peut donner lieu à l'élaboration d'un *document de synthèse*. Il a pour vocation de rassembler les données essentielles à partir desquelles on peut évaluer les améliorations qui auront pu être constatées eu égard aux engagements pris.

Partant, il devient possible de prendre des mesures de *prévention*. A leur tour, elles vont permettre de s'engager sur des *objectifs* (ciblés et programmés) d'amélioration et de progrès continus. Ils vont constituer un autre moyen pour évaluer la réalité des engagements éthiques.

## Mettre en œuvre

Opérationnellement parlant, le «cahier des charges» ainsi réuni peut comprendre :

- le «référentiel global» du contexte développement durable de l'entité auditée ;
- ses «résultats» et/ou «performances» dans les quatre domaines suivants :
  - économie et finances,
  - environnement, hygiène et sécurité,
  - social et sociétal,
  - solidarité internationale ;
- les «engagements» auxquels l'entité auditée a souscrit (ainsi que les points ciblés, les critères correspondants et les indicateurs *ad hoc*) ;
- les mesures et dispositifs mis en œuvre pour répondre aux engagements pris ainsi que leur système documentaire ;
- les systèmes de contrôle du suivi des engagements ;
- le document de synthèse.

Epistémologiquement parlant, ce dispositif a une fonction. Il vise à vérifier l'existence et le fonctionnement de la hiérarchie cognitive suivante au sein de l'entité auditée :

- 1) les acteurs ont-ils – ou non – la possibilité de prendre des *initiatives* innovantes au contact d'événements contextuels imprévisibles (évaluation de la capacité *abductive* de l'organisation) ?
- 2) ces initiatives, par nature incontrôlables, ont-elles la capacité de suggérer, par agrégation empirique, l'émergence d'*idées* innovantes ? Si oui, comment cela va-t-il pouvoir s'effectuer (évaluation de la capacité *inductive* en matière de stratégie) ?
- 3) ces idées peuvent-elles être mises en application, une fois leur faisabilité vérifiée, au moyen de *procédures* (évaluation de la capacité *déductive* du management) ?

## Conclusion

Poser la question d'un audit *global* de la gestion par projets dans la perspective d'un *développement durable* et alors que l'évolution du contexte n'a jamais été aussi imprévisible oblige à passer d'une conception *normative* de l'évaluation de la performance, adaptée à un environnement relativement placide, à celle d'un audit *interprétatif* des turbulences. Cela conduit les responsables de projets, puis l'ensemble des acteurs, à se transformer en auditeurs internes (ce qui n'exclut pas la possibilité d'un audit externe) de manière à pouvoir évaluer constamment l'adaptation de leur projet et, partant, de l'ensemble de l'organisation à ces enjeux environnementaux.

Cela exige une *implication* nouvelle des ressources humaines. Elle intervient par l'intermédiaire de l'élaboration d'un *sens* que les différentes parties concernées attribuent à ce processus d'indexation. C'est en cela que l'audit global de la gestion par projets, dans la mesure où il oblige à tenir compte de la subjectivité des différents types de partenaires qui sont impliqués dans ce mode de gestion de la complexité, propulse les sciences de gestion au-delà de la rationalité normative occidentale qui, depuis Galilée, réduit l'interprétation du monde à un simple discours mathématisé ou mathématisable.

## S'insérer dans un autre paradigme

Cette émergence – ou ré-émergence - d'un autre paradigme s'explique aisément. D'un point de vue organisationnel, le pilotage du processus de *l'interprétation*, à la différence de celui du *contrôle*, repose sur le passage d'un état cognitif A à un autre B au

travers d'une succession d'opérations logiques. Or, celles-ci ne relèvent pas de la seule déduction mais également de démarches inductives et/ou abductives. Cette combinaison de manières de penser différentes a besoin d'une instance de régulation : le processus qui permet de produire des *valeurs* nouvelles ou de conforter des valeurs anciennes. Pour ne prendre qu'un seul exemple, c'est ce qui se passe lorsqu'une entreprise réorganise sa chaîne de la valeur afin de faire évoluer un marketing jusque là centré sur la production en direction d'un autre orienté vers la satisfaction des besoins du client. Cela suppose d'impulser le développement d'un processus interprétatif d'anticipation de ces besoins au sein de chacune des chaînes de la valeur. Cela prend la forme de projets transversaux. Leur pilotage fait circuler des valeurs nouvelles telles que la confiance, le respect de la parole donnée de manière à pouvoir satisfaire des critères exprimant ces valeurs en termes de délais, de coûts, de qualité, etc.

Vérifier le bon fonctionnement d'un tel chaînage relève d'une démarche d'audit mais en y incluant d'autres paramètres que ceux, strictement socio-économiques, à partir desquels ce mode de supervision avait pris l'habitude d'établir son référentiel. C'est ce qui explique que la subordination du paradigme du contrôle à celui de pilotage débute par l'audit social avant de concerner les autres formes d'audit. Cela découle du fait que l'application de la démarche de l'audit social à la gestion de projet, dans la mesure où elle concerne un domaine où coexistent des zones d'autonomies diverses, fait s'entremêler le champ des valeurs individuelles et collectives, au sens éthique du terme, avec celui de la valeur, au sens économique. C'est en prenant en compte cette interpénétration que le responsable d'un projet, devenu son auditeur, peut *piloter* le changement.

C'est ce qui explique que sa conduite soit un art si difficile. Elle repose sur la capacité de convaincre les autres dans une situation où ils ne pourront véritablement l'être qu'à l'issue d'une démarche individuelle d'interprétation au cours de laquelle peuvent intervenir d'autres valeurs que celles du responsable de projet ou de l'organisation. C'est l'existence d'une telle complexité communicationnelle qui explique que le pilotage d'un projet susceptible d'avoir un impact sur l'environnement débouche, *de facto*, sur la possibilité de mener un audit global de la gestion de projet. En d'autres termes, ce processus managérial est tout sauf linéaire. Il l'est d'autant moins qu'il est susceptible de comporter des effets pervers. Ils adviennent lorsque l'attitude normalisatrice du responsable de projet ou du restant de l'organisation préconisent un changement sans faire le lien entre le discours tenu à ce sujet et la manière dont les acteurs vont l'interpréter.

C'est pourquoi, seule la *congruence* entre les valeurs professées et celles incarnées peut permettre que l'acteur fasse *plus* que ce qu'exigent les normes ISO 14001. Le responsable de projet qui voudrait véritablement les faire appliquer est ainsi conduit à dépasser la logique de l'audit alibi dont la finalité se réduit, bien souvent, à faire simplement admettre à d'autres le bien-fondé d'une décision pré-établie par quelques uns. *A contrario*, l'avènement d'un véritable audit global de la gestion de projet exige de parier sur l'intelligence collective, la créativité et la bonne foi des acteurs et de l'ensemble des systèmes de GRH.

### Hiérarchiser ses manières de penser

Ce qui précède demeurerait cependant incomplet si l'on n'admettait pas l'existence d'un *principe* au sein de chacun des trois manières de pensée qui ont été successivement évoquées au cours de cet article et, par voie de conséquence, une *hiérarchisation* entre elles. Il suffit d'accepter le bien fondé de cette hypothèse pour sortir la logique de l'audit hors de ses gonds dans la mesure où elle s'est constamment, ou presque, identifiée à la seule déduction. Le nouveau mode de pilotage des organisations dont la notion d'audit global de la gestion sociale de projet est la préfiguration serait le suivant.

Partant d'un constat incontournable, la prégnance absolue du contexte par rapport à la politique générale d'une organisation, il y aurait d'abord l'*induction* (Daval, 1990). Cette première attitude cognitive vis-à-vis de la problématique du développement durable ne peut être le fait que de l'acteur. Elle vient en premier rang car cette manière de fonctionner – qui se confond avec le mécanisme de sédimentation de l'expérience - revient à prendre une série d'initiatives d'adaptations locales par rapport à des contingences imprévues ou imprévisibles.

Vient ensuite la *déduction* (Bai, 1990). Elle se situe en deuxième position dans la mesure où cette attitude cognitive est celle du responsable de projet qui a repéré un certain nombre d'initiatives locales réussies et qui les formalise sous la forme de procédures que le restant de l'équipe projet est invité à respecter.

Il y a enfin l'*abduction* (Deledalle, 1990). Elle ferme le ban car cette manière de pensée est infiniment plus fragile que les deux autres dans la mesure où elle est toujours conjecturale. C'est pourtant la seule qui puisse conduire à l'élaboration de valeurs nouvelles dans un environnement technologique, commercial, financier, etc. de plus en plus incertain.

## Tirer des leçons

Telle est la leçon que l'on peut tirer de la problématique de l'audit global de la gestion sociale de projet. Elle revient à envisager une manière nouvelle de produire la valeur où le futur détermine le présent de telle manière que les effets des causes actuelles puissent naître, non seulement du monde tel qu'il est perçu et analysé à un moment donné, mais également d'un état du monde non encore advenu et pouvant être, fort heureusement, évité. Cela relativise considérablement la référence quasi absolue de la plupart des outils habituels d'évaluation à l'application de schémas algorithmiques préétablis.

Mais cela revient surtout à dire qu'il est possible d'anticiper l'existence d'un tel état du monde à partir de l'observation de signes annonciateurs encore ténus de mondes encore à venir. Cela exige de l'acteur et, *a fortiori* de l'auditeur, de pouvoir, à partir d'eux, élaborer des hypothèses qu'il appartiendra à la gestion quotidienne du projet de vérifier tant il est vrai qu'il existe " *une forte corrélation entre un bon gouvernement d'entreprise et une performance supérieure* " (Millenstein & Macavoy, 1998).

## Bibliographie

- Bai, J.-M., «Dédution», in JACOB, A., (1990). *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume II, *Les notions philosophiques*, t. 1, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 559-562.
- Bernard, Cl. (1878). *Leçon sur les phénomènes de la vie communs aux animaux et aux végétaux*, Paris, Vrin, 1966.
- Besseyre des Horts, Ch.H. & Peyrolle, J.C., «Manager la valeur par les valeurs. Le management des ressources humaines dans les structures non pérennes», *Actes du 9<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Université de Saint Quentin en Yvelines, novembre 1998.
- Bouquin, H., «Audit» in JOFFRE, P. et SIMON, Y. *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 1989, t. I, pp. 193-211.
- Carnap, R. (1928). *Der logische Aufbau der Welt*, Berlin, Welkreis. Tr. angl. *The logical Structure of the World*, Londres, Routledge & Kegan, 1967.
- Cassirer, E. (1923). *Die Philosophie des symbolischen Formen*, Berlin, B. Cassirer, t. 1 *Die Sprache*. Tr. fr. *La philosophie des formes symboliques*, t. 1, *Le langage*, Paris, Editions de Minuit, 1972.
- Chauvire, Chr. (1989). *Ludwig Wittgenstein*, Paris, Seuil.
- Daval, R., «Induction» in JACOB, A., (1990). *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume II, *Les notions philosophiques*, t. 1, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 1278-1279.
- Declarieux, B., «Travail en réseau : l'Italie montre la voie», *L'Entreprise*, N° 156, Octobre 1998.
- Deledalle, G. (1990), «Abduction», in JACOB, A., (1990). *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume II, *Les notions philosophiques*, t. 1, Paris, Presses Universitaires de France, p. 4.
- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode*, Leyde, J. Maire. Nouvelle édition Paris, Garnier-Flammarion, préface de Geneviève Rodis-Lewis, 1966
- Eco, U. (1973). *Segno*, Milan, Isedi. Nouvelle édition Milan, Arnoldo Mondadori, 1980. Tr. fr. *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*, Bruxelles, Editions Labor, 1988.
- Foucault, M., (1966). *Les Mots et les choses*, Paris, Gallimard.
- Guillermit, L. (1996), «Kant, Emmanuel», *Encyclopædia Universalis*, t. 13, p. 262.
- Hinyikka, K. A. (1962). *Knowledge and Belief*, Ithaca/London, Cornell University Press.
- Johnson, R. & Lawrence, P. R., (1988), «Beyond Vertical Integration. The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
- Jonas, H. (1979). *Das Prinzip Verantwortung*, Francfort sur le Main, Insel, Verlag. Tr. fr. *Principe Responsabilité*, Paris.
- Joras, M. (1996). *Les fondamentaux de l'audit*, Paris.
- Joras, M. (1998). *Vers un audit de la performance globale*, Aix en Provence, atelier de la 16<sup>e</sup> Université d'Eté de l'Institut d'Audit Social, IAE d'Aix-en-Provence.
- Keyfitz, N., «The Growing Human Population», *Scientific American*, 119-126, septembre 1989.
- Levinas, E. (1987). *Hors sujet*, Montpellier, Fata Morgana.
- Levinas, E. (1992). *L'éthique ou philosophie première*, Paris, Rivage.
- Machiavel, N. (1513-1520). «Qu'il faut savoir varier suivant les temps si l'on veut toujours trouver la fortune propice», *Discours sur la première décade de Tite-Live*, Livre troisième, chapitre 9, *Oeuvres complètes*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1952, pp. 640-642.
- Macneill, J., «Strategies for Sustainable Economic Development», *Scientific American*, 155-165, septembre 1989.
- Meaows, D & alii (1992). *Beyond the Limits*, Post Mills, Chelsea Green.
- Millenstein, I. & Macavoy, P. W., «The Active Board of Directors and Improval Performance of Large Publicly Traded Corporation», *Columbia Review*, Juin 1998.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- Pacitto, J. C. (1995). «La stratégie gagnante de l'industrie italienne de la motocyclette», *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1995, N° 102.
- Peirce, C.S. (1868). «Some Consequences of Four Incapacities», *Journal of Speculative Philosophy*, 1868, vol. 2, p. 140-157; *Collected Papers of C.S. Peirce*, Harvard University Press, 1932-1954, volume 5, paragraphes 264-

- 277, Tr. fr. «De quelques conséquences de quatre incapacités», Textes fondamentaux de sémiotique, Paris, Klincksieck, 1987.
- Peretti, J.-M. (1994). *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, Vuibert.
- Perroux, F. (1961). *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, P.U.F.
- Peyrolle, J. C., «Gestion des ressources humaines: changer de logique», *Actes du 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, ESSEC-Cergy-Pontoise, 1991*, Edition des Actes dirigée par Alain Bernard, p. 561-570.
- Peyrolle, J. C., «Les nouvelles frontières épistémologiques de la GRH naissent de la coexistence de différents niveaux logiques. Comment générer de nouvelles connaissances pour développer les organisations», in *La GRH Avec ou Sans Frontières. Actes du 3<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Lille, 19 et 20 Novembre 1992*, édition dirigée par Louart, P., pp. 510-520.
- Peyrolle, J. C. & Lorino, Ph. «L'autonomie de l'activité pour le Management des ressources Humaines et pour le Contrôle de gestion», in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 31-32-33.
- Peyrolle, J. C. (1999), «Auditer ou écouter. Audit social et gestion des processus transverses», *Actes de la 17<sup>e</sup> Université d'Été de l'Institut d'Audit Social, IAE d'Aix-en-Provence*, 26-27 août 1999, pp. 167-175.
- Peyrolle, J. C. (2000), «Les innovateurs. Observer, piloter et comprendre la gestion par les signes», in LORINO & alii - *Huit enquêtes à la recherche du signe en entreprise : du cédérom au pain bio*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Piche, C. «Vahinger Hans» in JACOB, A., (1990). *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume III, *Les oeuvres philosophiques*, t. 2, Paris, Presses Universitaires de France, p. 2900.
- Puthod, D. (1997), «La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances», *Colloque Convivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations*, Luxembourg & Nancy, 13 et 14 mai 1997.
- Ruckelshaus, W., «Towards a Sustainable World», *Scientific American*, 166-175, septembre 1989.
- Rumi (1316) - *Le Livre du dedans*, Sindbad, Paris, 1982.
- Scmidheiny, S. (1992) – *Changing Course*, Cambridge, MIT, Press.
- Shrivastava, P. & HART, S. « Creating Sustainable Corporations, *Business Strategy and the Environment*, 4, 154-165, 1995. Tr. Fr. « Demain l'entreprise durable ? », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1<sup>o</sup> ed The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- Taylor, F. W. (1913). *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row. Tr. fr. *Principes généraux de l'organisation systématique des machines et de l'industrie*, Paris, 1918.
- Valéry, P. (1931). *Regards sur le monde actuel in Œuvres*, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1957, 1960.
- Vatteville, E. & Joras, M. (2000), «Audit Social et développement durable», *Actes de la 2<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social*, Marrakech, Maroc, 4, 5, 6 mai 2000.
- Weber, M. (1889). Thèse de Doctorat in *Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften*. Tr. Fr. «Histoire des entreprises commerciales au Moyen Age» in *Ecrits historiques (1889-1919)*.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr. Tr. fr. *Economie et société*, Paris, Plon, 1971, 1982.
- Wiener, N. (1961). *Cybernetics*, 2ème éd., New York.
- Wittgenstein, L. (1921). *Logische-Philosophische Abhandlung Tractatus logico-philosophicus*. Tr. fr. *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard, 1961.
- Wittgenstein, L. (1930). *Lectures and Conversations on Aesthetics Psychology and Religious Belief*, «Conversation du 17 décembre 1930», Oxford, Blackwell, 1966. Tr. fr. *Leçons et conversations*, Paris, Gallimard, 1971.

## Notes

1. L'ontologie est la science de l'être.
2. Cet exemple est repris des travaux du colloque organisé le 9 juin 2000 à Sophia Antipolis (ESINSA) par l'association A.Net et le Project Manager Institute France-sud (cf. site internet <http://www.anet-sophia.org>) avec le concours de Maria Bonnafous-Boucher (Membre associé du Collège International de Philosophie, Pierre Louart (Université des Sciences Sociales de Toulouse), Philippe Lorino (Professeur permanent au groupe ESSEC) et Yvon Pesqueux (Professeur permanent au Conservatoire National des Arts et Métiers) : actes du colloque sur le site internet : <http://www.anet-sophia.org>
3. L'axiologie est un terme introduit en Allemagne au XIX<sup>e</sup> siècle par des penseurs proches du néokantisme pour désigner une théorie rigoureuse des valeurs en général et des valeurs morales en particulier. En tant que logique, elle se distingue de l'éthique qui est une doctrine de l'action.
4. Dans la *Critique de la raison pure*, Kant montre, de manière globale, que si des jugements *synthétiques* existent *a priori*, autrement dit si des valeurs préexistent en dehors de toute opération mentale, c'est qu'il y existe un *principe* d'identité entre les conditions qui rendent possibles une *expérience* et celles qui rendent possibles son *objet*. En d'autres termes et pour paraphraser une formule célèbre, si les hommes ne se posent que des problèmes qu'ils peuvent résoudre, c'est qu'il y a, en surplomb de l'humanité, un tel principe transcendantal. Le qualificatif, repris aux scolastiques, s'applique à tout ce qui permet s'applique à un objet quelconque indépendamment de toute détermination particulière.

Deux ans plus tard, les *Prolégomènes à toute métaphysique future qui pourra se présenter comme science* parachèvent la démonstration mais sur un mode *analytique*. Ils en extraient une méthode qu'ils appliquent aux Mathématiques et à la Physique. Si des démonstrations irréfutables départagent les mathématiciens et si le calcul ainsi que l'expérience permettent aux physiciens de s'accorder, en d'autres termes si la science peut se développer, c'est qu'il existe, pour la réguler, des jugements synthétiques *a priori*.

Dès lors, la métaphysique détient la voie pour parvenir au même statut : se libérer de la sujétion de l'expérience. Elle doit soumettre cette dernière à ses propres exigences tant il est vrai que la raison ne peut saisir que des objets produits par son initiative. Si la fonction pratique de la raison peut prendre le dessus sur sa fonction théorique, c'est que la raison pure aura pu déterminer, par son seul pouvoir législateur, la volonté agissante (*Critique de la raison pratique*).

L'ensemble de la démarche kantienne est *déductive*. Une loi initiale est d'abord posée. Elle fonctionne comme un *a priori* (*Critique de la raison pure*, 1781). On vérifie ensuite qu'elle s'applique dans un certain nombre de *cas* (*Prolégomènes*, 1783). Il devient alors possible de produire des *faits* : l'irréfutable pouvoir pratique de la loi morale (*Critique de la raison pratique*, 1786).

*A contrario* et selon Kant, la raison perd tout pouvoir législatif à partir du moment où l'homme prétend tirer de ce qui se fait les lois de ce qu'il doit faire.

5. Wittgenstein, *Leçons et conversations*, p. 147.

6. En effet et comme l'a écrit Nathalie Sarraute dont toute l'oeuvre a été consacrée à explorer méthodiquement, roman après roman, l'espace du non-dit entre les mots et les choses, c'est-à-dire entre une certaine catégorie de signes et les éléments du contexte, celui qui ne ressent pas ne saurait véritablement penser. Tout au plus peut-il donner le change - et même en avoir lui-même l'illusion - alors qu'il ne fait que développer, sur un mode déductif, un certain nombre d'idées reçues. Quiconque a l'habitude des grandes organisations a rencontré ce type d'être unidimensionnel, devenu *psychiquement* cartésien en intégrant dans son propre fonctionnement le modèle mécanique de l'action collective.

7. Alors que les *icones* sont des signes utilisés en fonction de leur ressemblance à l'objet qu'ils désignent (une photographie ou un échantillon par exemple) et que les *indices* résultent de l'établissement d'un lien de cause à effet avec cet objet (la vue de la fumée indique la présence d'un feu encore invisible), les *symboles* sont issus d'une convention (celle de Lavoisier à propos de la notation chimique ou celle de Calvin à propos de la prédestination) et tirent leur efficacité du renouvellement de l'action qu'autorise cette mutation.

---

# La coopération dans les organisations par projets et les politiques de gestion des ressources humaines

**Thierry PICQ**

*Professeur,  
E.M. LYON*

**Didier RETOUR**

*Professeur des Universités,  
Directeur de l'ESA Grenoble*

Reconnu comme un véritable levier de la compétitivité, le fonctionnement en mode projet repose sur la capacité à réunir et à faire travailler ensemble des individus aux profils et compétences différents et complémentaires, c'est-à-dire à développer un mode de fonctionnement basé essentiellement sur la coopération.

La volonté affichée de nombreuses entreprises de généraliser le mode projet, et plus généralement, des organisations décloisonnées et plus transversales, passe donc par une meilleure compréhension des mécanismes de coopération au sein d'une équipe, d'une unité ou d'une entreprise toute entière.

Cet article propose de mieux définir le concept de coopération et d'en explorer les différentes déclinaisons. Dans le cas du management de projet, il discutera de la pertinence de la question de la coopération et de sa mise en œuvre concrète au sein et en dehors de l'équipe projet (1). Il visera ensuite à mettre en évidence les limites des pratiques et outils traditionnels de la GRH pour développer la propension à coopérer dans une organisation (2). Il se termine enfin par l'examen de plusieurs actions mobilisables en matière de gestion des ressources humaines en vue de privilégier la mise en œuvre d'actions coopératives (3).

## 1. Les liens entre la coopération et le management de projet

### 1.1. Définitions et délimitations sémantiques du concept de coopération

Le thème de la coopération dans les organisations suscite aujourd'hui un vaste regain d'intérêt. Faire coopérer des hommes pour atteindre un objectif commun, de nature économique, constitue l'essence même de toute entreprise. Ce point n'est pas nouveau. Ce qui l'est plus en revanche, c'est l'aspect critique qu'occupe aujourd'hui ce processus dans les organisations modernes.

De nombreux colloques ou ouvrages à la mode sur le management invitent à découvrir les ressorts de «l'entreprise éclatée»<sup>1</sup>. Cette expression accrocheuse, vise à mettre en évidence la disparition progressive des frontières internes (entre services, fonctions, zones géographiques, métiers...) et externes (avec les clients, concurrents, fournisseurs, partenaires...).

L'ouverture de ces frontières est aussi géographique et les collectifs de travail ne s'arrêtent pas aux limites nationales, mais regroupent systématiquement des acteurs de différents pays et de différentes cultures.

L'entreprise passe de la pyramide au réseau (Landier, 1989), où des acteurs autonomes mais interdépendants joignent leurs compétences au service d'une réalisation collective, indépendamment de leurs localisations et unités d'appartenance. La dynamique des organisations s'appuie désormais sur l'initiative créatrice des hommes et des équipes, produit du jeu des interactions d'individus autonomes et compétents réunis au sein de collectifs de travail auto-organisés plus ou moins formels : équipes projets, transverses, virtuelles, groupes trans-nationaux, réseaux transversaux, communautés de pratiques,...

Les équipes «s'éclatent», dans le sens où elles se forment et se déforment, se dispersent et se regroupent au gré des opportunités, stratégies, projets et intérêts communs, indépendamment des unités d'appartenance et des frontières institutionnelles.

La capacité à échanger, travailler, produire, créer et innover au delà des frontières, des lieux, du temps et des diversités de toute nature devient donc à la fois une nécessité vitale mais également un avantage concurrentiel pour ceux qui parviennent à la développer mieux que les autres.

C'est cette capacité à travailler ensemble de façon partenariale, ponctuelle et flexible que nous appellerons coopération.<sup>2</sup>

Outre le fait que ce thème est rarement appréhendé en tant que tel ou traité de façon très fugitive dans les travaux académiques (Livian, 1998), on s'aperçoit que le vocabulaire est également loin d'être stabilisé et clairement défini. On évoque aussi bien les capacités ou compétences collectives, transversales, la multidisciplinarité concertée, le savoir agir ensemble, la collaboration ou encore la participation<sup>3</sup>.

Les définitions précises du concept sont rares. Parmi les quelques contributions disponibles, Philippe Zarifian propose de distinguer une version «pauvre» de la coopération qui repose simplement sur une meilleure coordination (au sens de «ordonner ensemble») des actes de travail d'une version «riche», où il s'agit bel et bien «de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes)» (Zarifian, 1995, p.16). Cette perspective rejoint l'approche de François Grima qui définit la coopération comme «l'engagement personnel continu dans la réalisation de la performance de l'entreprise» (1996).

Cependant, ces définitions n'apparaissent pas satisfaisantes dans la mesure où elles ne soulignent pas assez, de notre point de vue, les relations d'interdépendances et de simultanéité du travail à mener. C'est pourquoi nous proposons de retenir la définition suivante :

**Coopération :**  
**acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources et agissent ensemble, au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail.**

Cette définition se révèle assez proche de celle proposée par Frédérique Bataille en matière de compétence collective : «capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses différents membres». F. Bataille note qu'il ne suffit pas de faire travailler ensemble plusieurs personnes pour que l'on puisse parler de compétence collective : il faut que les tâches soient interdépendantes (Bataille 1997).

La coopération se distingue donc du concept plus classique de coordination, comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau 1 : de la coordination à la coopération<sup>4</sup>**

**LA COORDINATION**

- nécessite une **fonction** spécialisée
- relève de la **hiérarchie**
- est mise en œuvre à travers des **procédures** bureaucratiques
  
- est **obligatoire**
- repose sur l'**ordonnement** des contributions individuelles entre elles

**LA COOPÉRATION**

- se fait par **contact direct** entre les acteurs
- relève du «**marché**»
- se fait par **ajustement mutuel** entre les acteurs
- est **volontaire**
- repose sur l'**interdépendance** des contributions individuelles

Contrairement à la coordination, la coopération ne se décrète pas. Elle dépend des hommes, mais surtout du contexte dans lequel ils opèrent (niveau de confiance, problèmes à résoudre, ressources disponibles, contraintes et enjeux, projets individuels ou collectifs, opportunités perçues...).

## 1.2. La coopération : un dispositif au cœur... d'un certain type de projets

Les organisations ont toujours été construites autour de la recherche de la meilleure concentration de compétences dans des structures homogènes. On a créé des fonctions spécialisées par métiers, des services, voire des centres d'expertises. Pour faire fonctionner ensemble ces diverses unités spécialisées, différents modes de coordination sont employés : hiérarchie, règles et procédures d'organisation, système de reporting et de contrôle de gestion, rôles formels de liaison (type chef de produit),... (Mintzberg, 1982).

Dans les dispositifs transversaux, c'est plutôt le développement de la coopération qui est recherché. Les structures projet représentent l'archétype de ces situations. Des experts porteurs de différentes compétences, expériences et représentations doivent construire ensemble un projet unique, ciblé dans le temps, sous contraintes et soumis à de multiples incertitudes. Bien sûr, le chef de

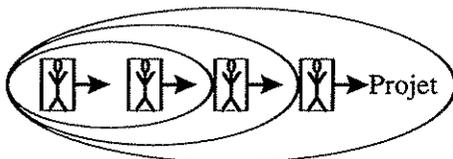
projet joue un rôle majeur dans cette construction d'une unité par intégration des apports de chacun, mais dans des contextes où celui-ci ne dispose bien souvent pas d'une position hiérarchique au sein de l'équipe, l'intégration passe nécessairement par la **volonté** et la capacité de chaque membre de l'équipe projet à coopérer avec les autres. Une des règles d'or du management efficace est de «s'appuyer sur la force d'un collectif» (Midler, 1993).

Cependant, cette vision commune du fonctionnement en mode projet ne s'avère pas toujours validée dans la réalité. **Tous les projets ne nécessitent pas une organisation basée sur la coopération.** En effet, en fonction de la tâche à accomplir, du contexte, de la durée de vie du projet ou encore de l'hétérogénéité des compétences représentées, la nature et l'intensité des relations au sein d'un équipe peuvent être très différentes.

Pour illustrer ce point, trois modèles types d'équipes projet, comprenant chacun de multiples variantes, peuvent être identifiés (Picq, 1999) :

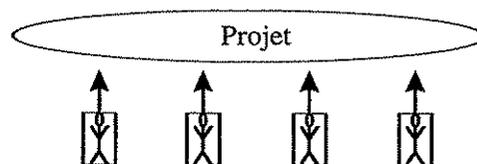
- **Le modèle de la coordination** : il s'applique dans le cas d'une tâche facilement divisible, où les acteurs interviennent dans le cadre de rôles pré-définis (qui peuvent être liés à des domaines d'expertise). Des mécanismes de coordination (présence d'un chef de projet, réunions d'ajustement, règles et procédures, planification,...) permettent de mettre en cohérence des contributions isolées.

### ■ Figure 1 : 2 variantes du modèle de coordination



Dans le modèle de gauche, la démarche est séquentielle. C'est le cas de la construction d'une maison où les différents corps de métier interviennent les uns à la suite des autres, dans un ordre bien défini. Dans le deuxième cas, les contributions sont simultanées, le projet étant issu de l'apport conjoint des divers intervenants. Ici, on se trouve bien dans le cas de projets qui ne nécessitent pas de coopération (au sens de notre définition).

- **Le modèle de l'intégration** : le projet est ici réalisé par une personne ou un groupe qui bénéficie, «en back-office», de l'apport de spécialistes. Ces contributions, simultanées ou non, sont alors intégrées pour donner le jour au projet. Cette phase d'intégration est très différente d'une simple coordination, puisque les contributions expertes sont

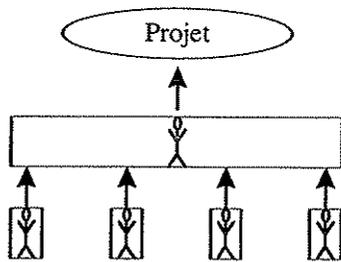


utilisées, combinées et transformées au cours de l'acte de production du projet.

Reprenons l'exemple de l'équipe chirurgicale développé par Christophe Everaere (1996). Une opération nécessite «la présence simultanée de plusieurs personnes situées à proximité les unes des autres. Autour du patient, s'activent un anesthésiste, un chirurgien et des infirmières et chacun intervient avec un degré de vigilance très aigu par rapport à ce que font simultanément les autres. La coordination est visuelle, orale ou gestuelle mais constante, systématique et très intense».

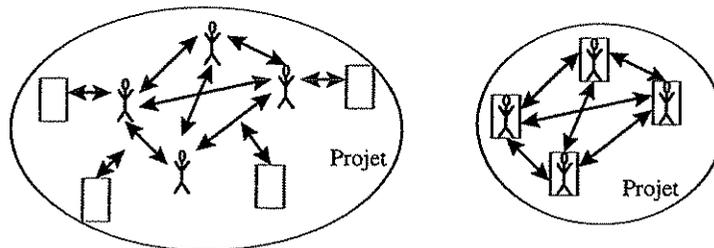
Un acteur ne peut rien sans la participation des autres, et pourtant seul le chirurgien réalise le projet (c'est-à-dire l'opération). Il s'agit bien d'une forme particulière de coopération au service d'un projet.

Figure 2 le modèle d'intégration



**le modèle de la coopération** : cette fois-ci, les membres de l'équipe travaillent ensemble et collaborent sur tous les aspects du projet dès le départ. Ils dépendent des uns des autres et, plus que simplement se coordonner, ils co-définissent et co-construisent le projet au fur et à mesure de leurs interactions.

Figure 32 variantes du modèles de coopération



Dans le premier cas, le projet ne nécessite pas de mobiliser des expertises pointues ou bien les membres de l'équipe sont très polyvalents. Les tâches vont être affectées de façon souple et éventuellement changeante, sur la base du volontariat. C'est le cas d'un groupe d'amis qui montent un projet de vacances ou d'étudiants qui préparent ensemble un exposé.

Dans le deuxième cas, les acteurs représentent des champs d'expertise bien distincts qu'ils doivent confronter et mettre au profit d'une construction commune. La conception d'un nouveau modèle automobile est un cas représentatif de ce modèle.

**L'organisation en équipe est donc loin de correspondre à un modèle unique et la coopération à base d'interdépendances foisonnantes n'est pas toujours essentielle au fonctionnement en mode projet.**

L'idée défendue ici est qu'il est nécessaire de dépasser la croyance qu'une équipe projet est toujours en situation de co-production permanente. De nombreuses situations ne nécessitent pas un dispositif de travail si complexe. Certes, la notion d'équipe au sens du modèle coopératif permet l'expression des complémentarités pour réussir à atteindre le niveau de la fameuse équation :  $1+1=3$ . Mais parfois les difficultés à surmonter sont trop importantes pour réussir cette subtile alchimie. C'est pourquoi d'autres modèles qui privilégient l'intégration ou la coordination (séparation des tâches, arbitrage hiérarchique, organisation séquentielle...) ne sont pas à

rejetter et s'avèrent parfois plus efficaces au final que des systèmes d'équipes qui sollicitent des relations exigeantes d'ajustement de personne à personne dans des contextes humains qui n'ont pas toujours la maturité suffisante.

### 1.3. La mise en œuvre de la coopération dans les projets

Le mythe du rapprochement systématique entre coopération et projet ayant été levé, se pose néanmoins la question de comment se met en œuvre ce processus de coopération, pour les modèles d'équipe projet qui l'exigent, et quels en sont ses préalables.

Les organisations classiques ont toujours privilégié la coordination au détriment de la coopération. Le fonctionnement en mode projet qui s'inscrit dans le modèle de la coopération induit des changements importants.

Les «protections» traditionnelles que fournissent la définition des tâches, les statuts et l'appartenance à des métiers sont remises en cause du fait de l'initiative spontanée initiée par des acteurs individuels qui coopèrent. Les rôles et modes d'intervention des experts sont également concernés. Ceux-ci «*entrent dans un univers d'ambiguïté où il va devoir négocier des solutions et où on assiste à une construction hésitante et progressive de nouvelles compétences collectives*» (Leclair, 1996).

Les situations de projets complexes présentent la caractéristique de mobiliser des expertises techniques, mais d'une autre façon que dans des équipes métiers. **L'enjeu n'est plus de coordonner des contributions expertes disjointes, mais de développer des capacités à coopérer** (tel que définit précédemment). Pour cela, les individus sont tout d'abord forcés de prendre en compte des aspects parfois nouveaux pour eux ou qui ne s'expriment d'ordinaire pas avec la même intensité : les solutions techniques qu'ils proposent doivent se plier à des considérations de coût, de délai, d'innovation, d'exigences client, d'arbitrage portés par les autres membres de l'équipe,... auxquels ils sont directement confrontés et qu'ils doivent intégrer en plus des exigences techniques habituelles de leur domaine. Ce n'est pas vraiment évident pour des spécialistes pointus sollicités la plupart du temps uniquement dans un champ étroit.

Jean Claude Moisdon et Benoit Weil (1992) ont observé pendant de nombreuses années des projets chez Renault. Ils ont été frappés de la variété des tâches menées par les techniciens membres des équipes projets ainsi que de l'importance des échanges entre eux : *«Ils passent d'une discussion autour des planches à dessin à une manipulation sur une maquette ou un prototype pour vérifier la montabilité de la dernière pièce livrée par le fournisseur, avant de se rendre en réunion, non sans avoir échangé quelques propos fébriles avec un essayeur croisé dans le couloir qui vient d'apprendre que des résultats d'essais sont mauvais : une pièce n'a pas tenu en endurance, une autre coûte trop chère. Il faut revoir la maquette très vite, pour ne pas être hors délais...»*

Ces experts doivent apprendre à dépasser leur registre habituel d'intervention, et donc à devenir des pédagogues avertis. En effet, il ne suffit pas d'être un spécialiste pointu, encore faut-il être capable d'expliquer les contraintes de son expertise aux autres membres de l'équipe, pour pouvoir trouver ensemble des solutions satisfaisantes pour le projet. **Ainsi, il est nécessaire d'être capable d'appréhender son champ d'expertise sous l'angle des relations et combinaisons avec les autres, dans une perspective d'optimisation globale.** C'est typiquement le type de dilemme très inconfortable pour un expert : renoncer à atteindre l'excellence absolue dans son domaine pour bâtir avec les autres un compromis optimum au plan global, mais imparfait au plan local

*Dans les projets automobiles, les différents intervenants sont porteurs de techniques diverses qui ont toutes leur légitimité propre, leurs savoirs et savoir-faire, et qui possèdent une représentation des limites au-delà desquelles l'objet à construire ne correspond plus aux règles de l'art. Ces limites peuvent être mises en cause*

*par ce que conçoit le voisin : redéfinir la forme d'une tôle peut provoquer l'inquiétude d'un acousticien, ou l'installation d'aides à la conduite perfectionnés peut remettre en cause le montage du poste de conduite... Pour comprendre pourquoi, sur la Safrane, les housses de siège sont découpées en trois morceaux, alors qu'à priori deux pièces suffiraient techniquement, il faut passer par le mode de fixation de la tablette arrière.* En d'autres termes, la décision technique est essentiellement une décision de compromis, qu'aucune fonction multicritère miraculeuse n'est susceptible de régler automatiquement. (Moisdon & Weil, 1992, p.38).

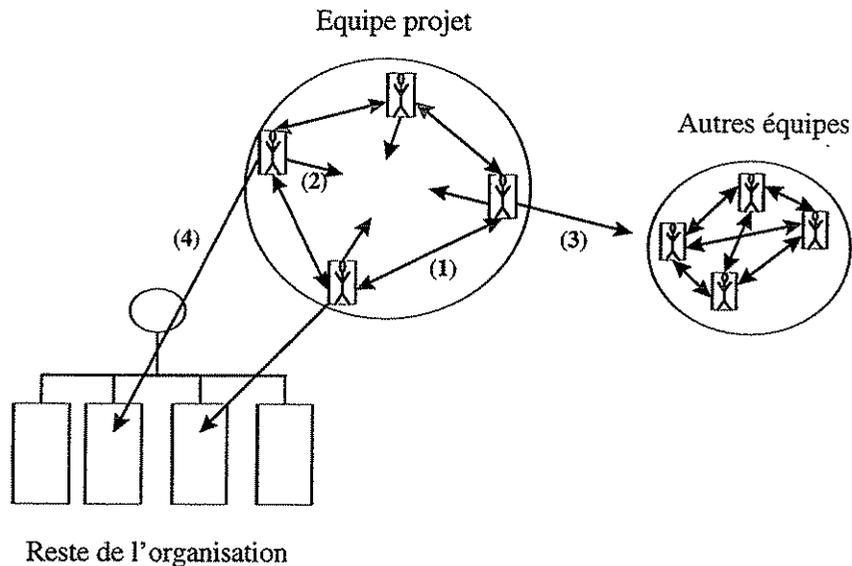
Ce rôle d'interface existe aussi vis-à-vis de l'extérieur de l'équipe, et plus particulièrement vis-à-vis des équipes métiers qui constituent un réservoir de ressources. **Chaque membre de l'équipe projet est à la fois un représentant de sa structure auprès du projet et un porte-parole du projet vers elle.** Chacun a un rôle à jouer dans la crédibilité du projet auprès des autres fonctions, mais aussi en termes d'engagement ferme de ressources issues de la fonction au profit du projet. C'est une grande responsabilité qui repose donc sur les épaules de ces courroies de transmission. Selon l'expression même de Yves Dubreuil, chef de projet Twingo et cité par Midler ( ) : *«je ne veux pas des facteurs, mais des acteurs !»*

Autre aspect : le pilotage à vue qui prédomine dans les projets amène souvent les membres de l'équipe à sortir du strict cadre de leur rôle «officiel». Notamment dans les phases terminales, tout le monde peut être amené à contribuer au bouclage final et à intervenir dans des domaines hors de son cœur de compétence, par solidarité avec les autres, engagement personnel et souci de la réussite du projet.

Enfin, les rôles de liaison inter-projet se développent dans les organisations qui adoptent systématiquement le travail d'équipe comme structure de base de leur fonctionnement (la littérature nord américaine les appelle «team-based organizations» (Mohrman,1997)). Ce fonctionnement basé sur les équipes met l'accent sur les coopérations critiques, c'est-à-dire sur les interfaces clés où se crée la valeur ajoutée et où résident finalement les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise.

En résumé, même si chacun arrive dans un projet avec une «étiquette» qui induit des compétences et des rôles privilégiés, la nature de plus en plus coopérative des collectifs de travail pousse naturellement à intervenir à d'autres niveaux et à mener des activités diverses, utiles pour le projet. Le célèbre leitmotiv *«je ne suis pas payé pour cela...»* n'est pas concevable dans une équipe projet.

Figure 4 : les 4 espaces de coopération sur un projet <sup>5</sup>



Les points précédents montrent le caractère très ouvert des mécanismes de coopération. C'est par le relâchement de la rigidité organisationnelle et de l'auto-définition de leur méthodologie d'action que les structures projets peuvent notamment gérer des imprévus et réagir à des aléas. Comme le remarque Maurice Thévenet «dans des structures aussi floues, l'efficacité dépendra plus encore de la manière dont les individus prennent sur eux-mêmes pour les faire fonctionner» (Thévenet, 1994, p.62). François Grima exprime à sa façon la même idée : «la coopération est conçue comme une dynamique de mise en mouvements de règles posées qui comble les lacunes, réoriente les imperfections des règles de coordination. La règle est perçue comme un élément qui doit être dépassé par sa pratique dans l'action» (Grima, 1996, p. 241). Il faut oser refuser la fatalité du cadre donné et, donc, être apte à en imaginer un autre et trouver les moyens de le réaliser (Lebraty in Grima, 1996). Pour Jean Claude Moisson, il s'agit «d'une véritable rupture dans les mécanismes fondamentaux de la pensée gestionnaire fondés sur la structuration, l'instrumentation, la prévisibilité » (Moisson, cité par Grima, 1996).

Inciter au développement d'un véritable mode de fonctionnement par projet, reposant sur la mise en œuvre de processus de coopération, c'est accepter l'irruption dans les organisations de processus ouverts, incertains, dont on ne peut prédire totalement a priori les chemins qu'ils vont emprunter. Le recours de plus en plus fréquent au mode projet brouille les cartes des organisations bien huilées. Les systèmes de gestion des ressources humaines et d'audit social traditionnel ont bien du mal à intégrer ces changements et parmi eux, les caractéristiques liées à des structures de travail basées sur la coopération. C'est ce que nous allons voir dans une seconde partie.

## 2. Les difficultés de la GRH pour appréhender, soutenir et développer la coopération

### 2.1. Des politiques de GRH encore largement fondées sur le concept d'emploi ou, au mieux, sur la seule compétence individuelle

Quels que soient les discours et les nombreuses publications sur le thème de la compétence, force est de reconnaître que dans la plupart des entreprises, confrontée à la question essentielle : faut-il payer l'emploi tenu, c'est-à-dire les exigences déterminées par l'organisation du travail, ou la contribution que chaque personne apporte individuellement ou collectivement au fonctionnement de l'entreprise, la majorité des entreprises choisisse encore la première alternative.

F. Taylor a provoqué une rupture dans l'analyse de la qualification du travailleur. Auparavant, l'activité productrice était dominée par le principe de compétence. Celle-ci résultait des modalités d'auto-apprentissage au sein d'un groupe de travail. Elle était construite par deux déterminants, l'une d'origine individuelle (l'apprenti), l'autre d'origine collective (le groupe de travail). Elle concrétisait un processus d'apprentissage long et principalement fondé sur l'expérience professionnelle. Taylor a brisé cette contrainte grâce à l'introduction de l'analyse du travail et de la définition préalable du travail. La notion de qualification de la tâche permet de

déterminer de manière abstraite et préalable (théorique) le contenu, les gestes indispensables et les rythmes d'accomplissement en référence à un objectif productif. Le système taylorien cherche à valoriser la dimension individuelle au détriment du collectif (Dubois, 1994).

Les politiques de gestion des ressources humaines commencent à évoluer sur ce plan là. On revient, certes progressivement, à des systèmes de valorisation des qualités détenues par les personnes et non plus requises par un travail. C'est notamment le cas du célèbre accord A CAP 2000, obtenu avec l'aval des syndicats : l'entreprise met en place les moyens techniques et financiers pour aider et valider des compétences. La classification dépend de la personne et de ses attributs (Cadin, 1997). Les systèmes mis en œuvre aujourd'hui, que ce soit dans le cadre de l'accord A CAP 2000 ou de nouvelles conventions collectives, comme celle régissant le travail dans les Caisses d'Allocations Familiales, retiennent uniquement les compétences individuelles.

C'est sans doute une étape indispensable avant la prise en compte de compétences collectives, mais force est de constater que celles-ci ne sont pas encore intégrées dans les politiques de l'emploi. Pour d'autres, et notamment Livian et Courpasson (1991), les nouveaux systèmes, en opérant un glissement des qualifications vers les compétences, conduisent à dissoudre les communautés de métier ou professionnelles en mettant l'accent sur des compétences purement individuelles. Cela correspond à la volonté des directions de fonder les rapports salariaux sur un plus grand individualisme (Courpasson et Livian, 1991). Le Gall, Directeur des ressources humaines de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), reconnaît que la nouvelle classification de la CNAV, en intégrant les seules compétences individuelles, rend la coopération plus aléatoire (Le Gall, 1996).

Cette situation est corroborée par l'analyse des pratiques des entreprises en matière de rémunération des compétences. Les travaux de Valérie Marbach (1995, 1999) ou ceux de Michel Tremblay (1996, Sire & Tremblay, 1999) le démontrent amplement : seules les compétences individuelles sont valorisées.

Au-delà de cette première difficulté, il manque également des indicateurs de coopération au sein des entreprises.

## **2.2. Le manque d'indicateurs de mesure de la coopération**

Si on évoque de plus en plus les bienfaits de la coopération, rares sont les études permettant d'éclairer concrètement son contenu et d'étayer sa réalité. Les

travaux de recherche manquent pour démontrer les acquis de la coopération et ses bénéfices tangibles. Dans les projets, l'évaluation du résultat l'emporte bien souvent sur le processus. De plus, les liens de cause à effet entre une propension collective à coopérer et l'atteinte de l'objectif du projet est difficile à établir précisément.

Midler et Zarifian, entre autres auteurs, appellent de leur vœux une évolution des systèmes de gestion et notamment des instruments du contrôle de gestion. En effet, le contrôle de gestion traditionnel ne contrôle pas les interdépendances, ni les effets de ces interdépendances dans la chaîne d'activités de l'entreprise, ou dans les collectifs de travail tels les équipes projets. Les rapports de coopération, que ce soit sous l'aspect coût ou sous l'aspect performances, ne sont pas contrôlés. Or, le fait que la coopération ne soit pas pilotée économiquement pose problème, non seulement par rapport aux résultats, mais aussi par rapport à la légitimité même des modes d'organisations qui favorisent explicitement cette coopération (tels les équipes projet), ou des managers/chefs de projets qui encouragent son développement. Il est difficile d'avoir d'un côté des discours qui louent les mérites du travail en commun et des responsabilités partagées, d'un autre côté un système de gestion qui ne reconnaît les responsabilités et les engagements que de manière séparée, à l'intérieur des fonctions ou champs d'expertise découpés par le système. Des acteurs évalués sur des objectifs différents, peuvent difficilement jouer de manière transparente, le jeu de la coopération (Zarifian, 1995). Le contrôle de gestion stratégique ou la gestion par les activités préconisés par Philippe Lorino (1991) pourront peut-être favoriser la nécessaire évolution des outils, mais beaucoup de chemin reste à faire.

Le développement de la coopération se heurte aussi de toute façon à la nature du lien social existant aujourd'hui entre le salarié et l'entreprise.

## **2.3. Un lien social qui se modifie à tout instant**

La construction de la coopération doit nécessairement reposer sur les jeux et les stratégies des acteurs concernés et ceci à un double niveau : entre la hiérarchie et les salariés, mais aussi entre les salariés eux-mêmes. Il existe en permanence une dialectique entre recherche d'autonomie des acteurs et nécessité de coopération, entre intérêts individuels et collectifs, entre conflit et accord. L'interrogation sur l'essence du lien social devient aussi celui des déterminants de la confiance et de la coopération (Sabelli, 1996).

Or, la coopération est une construction sociale qui s'établit sur des engagements progressifs des acteurs dans une interdépendance. Cette dernière ne les met pas seulement en relation, elle les lie les uns aux autres. Ce processus demande du temps. Il ne peut être ni instantané, ni décrété, ni formalisé totalement par les cadres organisationnels. Il est fragile car il peut être à tout moment remis en cause, surtout face à des situations d'incertitude (Dubois, Retour, 1998). C'est pourquoi, dans les projets, le préalable au développement de la coopération est d'investir du temps et des ressources au démarrage pour construire une représentation commune, des objectifs partagés et des règles d'organisation propres à l'équipe et acceptées de tous (Picq, 1999).

Cependant, comment rendre compatible les impératifs de production à court terme et leur inscription dans une perspective à plus long terme et porteur de sens ? Comment s'engager dans une relation de confiance tandis que l'incertitude domine ?

L'évolution des pratiques en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est éclairante à cet égard (Defélix, Dubois, Retour, 1997). De plus en plus d'entreprises avouent leur incapacité à éclairer le futur. Il existe trop d'incertitudes, les interfaces avec les autres s'avèrent fluctuantes, les repères font défaut... Dans ces conditions, les responsables d'entreprise demandent à leurs salariés d'être acteurs de leur évolution, acteurs de leur vie professionnelle, acteur de leur développement. Ce qui est privilégié ou ce qui risque d'être privilégié, c'est un cheminement personnel, personnalisé. En d'autres termes, les politiques de GPEC qui concrètement conduisent les entreprises à demander aux salariés d'être de plus en plus acteurs de leur parcours professionnel non seulement modifient le lien social mais ne favorisent pas l'esprit de coopération et son développement.

Un dernier obstacle au développement de la coopération mérite d'être mentionné : les pratiques d'évaluation du personnel des entreprises.

## 2.4. Les critères mobilisés lors de l'évaluation des salariés

Une analyse des pratiques d'évaluation des salariés des entreprises conduit à la conclusion que les critères de coopération sont rarement pris en compte ou de façon très limitée. Les paramètres sur lesquels se fondent l'appréciation des collaborateurs sont essentiellement attachés à la personne. La capacité de coopération avec les autres ainsi que la capacité d'animation sont faiblement valorisées par rapport aux résultats individuels (Dany, Livian, 1995).

Par ailleurs, dans le cas de structures favorisant la coopération, telles les équipes projet, les critères d'évaluation ne sont pas toujours compatibles avec les éléments privilégiés par les différents responsables des salariés. Que l'on songe par exemple au conflit temporel entre la volonté du chef de projet de réussir à court terme le programme dont il a la charge et l'ambition d'un directeur de département qui s'efforce, à juste titre, de développer l'expertise de ses membres dans une perspective à long terme.

Mais est-ce toujours aussi gênant que cela ? On peut en effet, avec Zarifian, considérer que *«la dominance du paradigme de la coopération redéfinit mais n'annule pas, le contenu du travail individuel»*. Ainsi, le bon fonctionnement d'une équipe autonome ne conduit pas à nier et annuler les différences de compétences et de stratégies des différents membres du collectif. Qui plus est, la reconnaissance du travail strictement personnel, de l'expertise individuelle, et donc la capacité à le ménager, est souvent une condition du bon développement de ces équipes (Zarifian, 1995, p. 18).

L'ensemble des éléments précédents constitue autant de facteurs de pratiques de ressources humaines qui vont compliquer le développement de la coopération au sein des entreprises. Culturellement et conceptuellement, les politiques contemporaines de GRH s'avèrent encore fondamentalement individualistes et dans ce sens rend délicat et difficile l'essor de la coopération.

Les propos avancés ici sont loin d'être exhaustifs. Ils suffisent néanmoins à mettre en évidence le chemin qu'il reste à parcourir pour mettre au diapason les outils de la GRH et la réalité des nouvelles formes d'organisation qui apparaissent. Comme le dit justement Xavier Baron *«au-delà de cette forme particulière d'organisation innovante que sont les projets, il faut sans doute se préparer à penser la GRH de manière «multi-modale» et non plus monolithique»* (... ) *La GRH est interrogée sur sa capacité à renoncer au modèle de la gestion uniforme (d'origine administrative) au profit de gestions diverses, adaptées et elles-même évolutives en fonction des structures et des enjeux.»*

Nous voudrions terminer nos propos sur une note plus optimiste et repérer quelques paramètres de la gestion des ressources humaines qui vont permettre d'infléchir les pratiques en la matière. Nous évoquerons successivement les évolutions positives relatives aux approches fondées sur les stratégies basées sur les ressources, les développements de la rémunération collective, les universités d'entreprise et enfin l'essor des pratiques de délégation.

### 3. Les éléments favorables au développement de la coopération

#### 3.1. Les démarches stratégiques dites «basées sur les ressources»

La «stratégie de l'intention» fondée sur les ressources s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de cette intention. On s'intéresse ici aux processus plus qu'à la configuration structurelle de l'entreprise elle-même, parce que ce sont ces processus de transformation et de régénération permanents qui façonnent «des comportements et créent un environnement qui permet aux individus de prendre des initiatives, de coopérer et d'apprendre...» (Ghoshal et Bartlett, cité par Castro, 1995).

En mettant l'accent sur l'action collective plus que sur la formulation de la stratégie elle-même, en faisant de la coopération, de l'acquisition permanente et de la configuration des compétences et de la confiance les sources d'un nouvel avantage compétitif des firmes, la stratégie somme en quelque sorte la gestion des ressources humaines d'une part d'adopter cette conception théorique et d'autre part d'explicitier et de créer les conditions d'une mise en oeuvre réussie de ces nouveaux facteurs de performance.

En centrant l'analyse sur les compétences distinctives de l'entreprise, la gestion des ressources humaines va être conduite à s'interroger sur ce qui peut permettre de développer celles-ci, par exemple les «plate-formes stratégiques» (Milan, 1991). La volonté croissante de manager ces plate-formes va conduire à privilégier les mécanismes transversaux, multifonctionnels et intégratifs qui permettent de développer l'apprentissage de la coopération (Lauriol, 1994). L'entreprise intelligente doit développer en effet une capacité d'apprentissage collective, globale, qui résulte d'un ensemble de micro-apprentissages locaux. Pour que ces savoirs deviennent globaux, il faut s'interroger sur les processus qui permettent cette mise en commun. C'est de la nature des mécanismes de coopération mis en place dont il s'agit ici (Lauriol, 1994). La plate-forme stratégique requiert en fait la prédominance de la fonction Ressource Humaine et privilégie la formation et le savoir-apprendre (Methais, 1993). Au plan des RH, le concept suppose une nouvelle gestion des compétences, dont l'acquisition devient primordiale pour un domaine d'activité, notamment les compétences collectives et favorable au développement de la coopération.

#### 3.2. Les formes de rémunération collective

Si les systèmes de rémunération des salariés reposent encore très largement sur une rémunération des emplois tenus et la prise en compte des performances individuelles (cf. supra), de plus en plus d'entreprises tentent d'intégrer dans la rémunération globale de leurs collaborateurs, des formules fondées sur des résultats collectifs ou sur des incitations à des formes de coopération.

Certaines élaborent volontairement des formules d'intéressement qui tiennent compte de résultats collectifs. Il s'agit alors de choisir des critères de calcul et des modes de versement qui soient cohérents avec les principes de management souhaités : seront alors privilégiées les formules basées sur les résultats collectifs (les 3/4 des accords en vigueur choisissent l'intéressement aux résultats), la productivité globale, des objectifs précis propres à une entité et les sommes à répartir seront les mêmes pour tout le monde. Le choix de l'intéressement est appelée à se développer d'autant plus qu'il apparaît avoir le plus d'impact sur la productivité de l'entreprise et la croissance du chiffre d'affaires (Sire, 1995).

En dehors de l'intéressement, l'entreprise peut inciter ses salariés à développer leur esprit de coopération par le développement des plans d'achat d'actions ou des plans d'option d'achat d'actions même si Desbrières (1991) affirme que ces dispositions n'ont de vertu que sur la réduction du turnover. Les retraites chapeau constituent un autre moyen de fixer le personnel d'une entreprise et indirectement de faciliter potentiellement le développement de la coopération.

#### 3.3. Les politiques de formation

Deux évolutions récentes relatives aux politiques de formation pratiquées dans les entreprises vont sans doute permettre à la coopération de se développer : il s'agit des universités d'entreprise et de la volonté affichée par plusieurs dirigeants de favoriser l'essor d'organisations qualifiantes et les mécanismes collectifs d'apprentissage.

Une récente enquête (FNEGE, 1997) démontre la montée en puissance des universités d'entreprise. Au-delà de la volonté de mieux maîtriser les coûts afférents à la formation, les entreprises qui créent leur propres structures de formation ne cachent pas que leur objectif premier est de développer l'esprit maison, le partage des valeurs entre salariés, bref un processus de socialisation qui doit favoriser le travail coopératif. Si des groupes comme Carrefour, Thomson, Accor créent leurs universités d'entreprise, c'est bien pour fédérer les équipes d'encadrement autour de systèmes de valeur communs propres à l'entreprise et

cohérents avec sa stratégie à long terme (Meignant, 1995). Elles souhaitent disposer d'un creuset fédérateur, creuset de la diffusion de la culture d'entreprise, lieu de rencontre des responsables.

Par ailleurs, il existe potentiellement de nombreux mécanismes collectifs d'apprentissage formels ou informels (groupes de travail, réunions d'échange, équipes projet, etc.) qui peuvent être assimilés à du compagnonnage, c'est-à-dire à une formation fondée sur un processus de coopération entre les agents, à la source d'une véritable compétence collective se traduisant par des effets de synergie, l'existence d'une représentation fonctionnelle commune à l'ensemble des membres du groupe : les problèmes pouvant être résolus quasiment sans échange d'information lorsque le groupe est bien soudé à condition bien sûr que les cultures des membres du groupe soient proches (Echevin, 1995). Dans la même perspective, les concepts d'organisation apprenante ou qualifiante, si souvent convoqués en ce moment, mettent l'accent sur la propriété de certains modes d'organisation de l'entreprise à faciliter le développement des compétences individuelles et la coopération. Il s'agit d'augmenter la qualité de la communication entre les salariés et entre la hiérarchie et les salariés. Les nouvelles organisations peuvent aussi déboucher sur une politique de délégation croissante.

### 3.4. Le développement des pratiques de délégation

Quelles que soient les raisons qui conduisent à l'instauration de pratiques de délégation - une délégation contrainte par manque de ressources temporelles ou de capacité d'expertise ou au contraire inscrite dans une volonté délibérée de transfert de fonctions vers des collaborateurs - force est de constater dans un certain nombre d'entreprises ou d'administrations, le développement de la délégation ou de ce qu'on pourrait appeler d'une coopération bilatérale et verticale.

La délégation, cet acte de management consistant à confier à une personne (le délégué) tout ou partie d'une fonction ou d'une activité normalement assurée par le délégant, conduit nécessairement délégant et délégué à coopérer. Les deux acteurs, interdépendants par définition, vont en effet devoir définir ensemble, le contenu de la délégation, quelles étapes du processus de décision vont être imparties totalement ou gérées ensemble, les mesures retenues pour apprécier les résultats de la délégation, etc.

Ces pratiques de délégation bilatérale appelées à se multiplier inévitablement, pourront donner naissance progressivement à des délégations plus collectives et multilatérales.

Ce dernier thème nous rappelle également le rôle clé que joue le management de proximité dans le développement de comportements plus coopérants. La vision quelque peu idyllique d'une coopération naturelle et spontanée n'a que peu de place dans la complexité des organisations modernes. D'où la nécessité de mieux encourager son apprentissage, de mieux soutenir sa mise en œuvre et de mieux évaluer les bénéfices. Concluons avec Xavier Baron que «*c'est bien sûr un pari pour les professionnels de la fonction RH. C'est surtout le prix de l'intégration réelle de la GRH à la stratégie des entreprises*».

## Bibliographie

- Alter N., La gestion du désordre en entreprise Paris, L'Harmattan, 1990
- Bataille F., Les conditions collectives de l'acquisition et de la gestion des compétences, Tutorat Collectif des IAE, Paris, juin 1997
- Bernoux P., Sociologie des organisations Paris, Le seuil, 1985.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie, Paris, Dunod, 1997
- Castro J.L., Guerin F., Lauriol J., Coopération, confiance et compétence en management stratégique et des ressources humaines : évolution inéluctable ou «révolution impossible ?», AGRH 1995, pp. 310-321.
- Chambrier L., Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation, AGRH 1993, pp. 134- 141
- Courpasson D., Livian Y.F., Le développement de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie ?, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1, octobre 1991, pp. 3-10
- Crozier M., L'entreprise dans 10 ans. Les nouveaux modes d'organisation Paris, Institut de l'Entreprise, 1985.
- Dany F., Livian Y.F., La gestion des cadres, Paris, Vuibert, 1995
- Defelix C., Dubois M., Retour D., GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ? in GRH face à la crise : rh en crise ?
- Tremblay M. et Sire B., ed., Montréal, Presses HEC, 1997,
- Desbrières P., Participation financière, stock-options et rachats d'entreprise par les salariés Paris, Economica, 1991.

- Dubois M., Essai de définition et d'approche de la qualification collective, Thèse de doctorat Lyon II, 1994.
- Dubois M, Retour D., Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines, la revue de «Gestion des Ressources Humaines» Editions ESKA, n°21/22, mars-avril-mai-juin 1997, pp. 3-16, 1997
- Dubois M., Retour D., Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche, Communication aux XIV 'outrées nationales des IAE 1998, Nantes, à paraître.
- Echevin C., La diversité de la formation en entreprise, document ESA, 1995 6 EVERAERE C. Les collectifs de travail : une fausse évidence, éducation permanente, n 129, 1996-4, p.111-127
- FNEGE, La demande des entreprises en matière de formation continue à la gestion, novembre 1997. 6. 47
- Gazier B., Les stratégies des ressources humaines Paris, La découverte, 1993
- Grima F., Complémentarité et substituabilité des logiques de coordination et de coopération : les limites d'une survalorisation de la coopération, AGRH 1996, pp. 237-247
- Lauriol J., Management stratégique : repères pour une fin de siècle, XII Journées nationales des IAE, Montpellier, 1994, Annales du management, tome 2, pp. 109-132.
- Le Gall J.M., Arrêt sur images, La gestion des compétences au milieu du gué, Gérer et Comprendre, mars 1996, pp. 26-36.
- Leclair P., Entreprise-formation, n°92, mai-juin 1996
- Livian Y.F., La coopération dans les organisations : éléments pour un débat, Actes de la journée de recherche, IAE Lyon, 1998, pp. 1-5.
- Lorino P., Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités Paris, Dunod, 1991.
- Louart P., La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, Revue Française de gestion, mars-avril 1994, pp. 79-94
- Marbach V., Rémunération par la compétence, expériences américaines, Personnel ANDCP, n° 357, février 1995, pp. 40-44
- Marbarch V., Evaluer et rémunérer les compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1999.
- Meignant A., Manager la formation, Paris, Editions Liaisons, 1995
- Methais E., Les compétences centrales : définitions, analyses, contributions? IAE Aix-Marseille 3, Cerog, WP n°410, février 1993.
- Midler C. L'auto qui n'existait pas, Interéditions, 1993
- Mintzberg H. Structure et dynamique des organisations, Ed. d'organisation, 1982
- Moisdon J.C., Weil B. L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ?, Annales des mines, septembre 1992, p.35
- Piganiol-Jacquet C., L'entreprise, organisation et institution : les risques d'une approche limitée à la coordination des opérateurs, les conditions de leur coopération, IAS 1997.
- Orlean A., Les équilibres multiples des modèles contemporains, Le Monde mardi 16 décembre 1997, Enjeux et stratégies, p. III.
- Picq Th. Manager une équipe projet, Dunod, 1999
- Raux J.F., Management et mutations, Futuribles mai 1994, pp. 9-26.
- Reitter R. et alii, Cultures d'entreprise, Paris, Vuibert, 1991.
- Sabelli C., Nouveaux modèles d'organisation et collectifs du travail, Mémoire de DESS, DESS de Psychologie du travail, Université Pierre Mendès France, 1996.
- Scouarnec A., Des relations entre l'organisation et les compétences, Tutorat Collectif des IAE, Paris, 1997
- Sire B., Gestion stratégique des ressources humaines Paris, Editions Liaisons, 1993.
- Thevenet M., Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution, Revue Française de Gestion, mars-avril 1994, pp. 62-63
- Tremblay M., Payer pour les compétences validées, Gestion, volume 21, n°2, juin 1996, pp. 32-44
- Tremblay M., Sire B., Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, Revue Française de Gestion, n°126, novembre-décembre 1999, pp. 129-139.
- Zarifian P., Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : la recherche de cohérence, AGRH 1995, pp. 15-20

## Notes

1. Ainsi, le congrès de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines, organisé en novembre 1998 à St Quentin en Yvelines avait pour titre : «La G.R.H. éclatée».
2. Nous utiliserons indifféremment dans tout l'article les termes de coopération et de collaboration.  
De plus, pour des raisons de cohérence, nous n'aborderons pas dans cette communication la question de la coopération inter-organisationnelle, abondamment traitée dans les recherches portant sur les stratégies d'alliances et de partenariats. Nous nous intéresserons seulement à la coopération intra-organisationnelle
3. Favoriser la coopération, c'est faire le choix d'un management que l'on a longtemps qualifié de «participatif» (Scouarnec, 1997)
4. D'après des travaux sur «la coopération compétitive» menés par le cabinet Bossard-Gemini consulting.
5. Légendes :
  - (1) fertilisation croisée des expertises individuelles
  - (2) rôle joué au profit du projet, en marge du domaine d'expertise
  - (3) interface avec les autres équipes
  - (4) porte-parole auprès des structures métiers

# Le rapport annuel d'activité comme outil de veille sociale ?

**Sébastien POINT**

*Allocataire de recherche*

*Institut d'Administration des Entreprises  
Université Jean Moulin, Lyon III*

Au cours des dernières années, les discours sont redevenus source d'intérêts en sciences de gestion. Si le bilan social a permis d'élaborer de nombreux critères utiles dans des perspectives d'audit, le discours des présidents, publié à travers le rapport annuel d'activité, s'avère également très utile en matière de veille sociale. La dimension RH a bien trop souvent été ignorée au sein de ces documents. La tendance actuelle des entreprises est de valoriser la dimension RH au sein de son discours. Cet article décline le discours des dirigeants publié à travers les rapports annuels d'activité en véritable outil de veille sociale. En effet, la partialité et l'incomplétude de l'information en font un outil de veille plutôt qu'un outil d'audit social. L'objectif de cet article est davantage de proposer des pistes d'interprétation que de formuler des mesures bien précises. Aussi, à la lecture de ces discours, nous avons déterminé trois éléments susceptibles de contribuer à l'évaluation de l'impact social :

- 1) le vocabulaire utilisé pour désigner les salariés (ou la dimension RH) à travers le discours du PDG,
- 2) la réputation générale de l'entreprise et plus spécialement en matière de recrutement,
- 3) la justification de la dimension stratégique des ressources humaines, c'est-à-dire degré d'intégration de la GRH au sein de la stratégie générale de l'entreprise.

Contrairement à la performance économique, l'évaluation de la performance sociale, relative aux ressources humaines, requiert des dimensions quantitative et qualitative. Ceci implique une méthodologie bien précise, notamment en terme de recherche d'information et de recherche de référentiels (critères ou indexes de performance) pour «comparer» les entreprises entre elles. C'est effectivement le problème de recherche d'information qui est à l'origine de cet article. Il s'agit en effet de favoriser des documents qui ne sont pas systématiquement décortiqués dans le cadre d'audit ou de veille. Aussi, l'information qualitative et narrative publiée dans les rapports annuels d'activité s'avère être un matériau utile, notamment dans le cadre de la veille sociale.

L'audit social est un processus permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation de la RH (ressources humaines) aux objectifs d'une organisation pour formuler des recommandations (Peretti, 1998). En revanche, la veille sociale est un processus de recherche, de traitement et d'exploitation d'informations relatives aux ressources humaines.

L'audit social est bien souvent perçu comme un mécanisme à travers lequel les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs...) sont capables de «juger» et d'évaluer la performance sociale de l'entreprise. Il s'agit d'évaluer la performance sociale suivant les valeurs

préétablies par l'entreprise (philosophie, vision, mission, valeurs clefs...) (Wilson, 1997). *In fine*, l'objectif est bien de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la GRH. En revanche, la veille sociale se limite au stade de recherche et de traitement de l'information. Audit et veille convergent néanmoins vers la nécessité de recueillir de l'information sur les ressources humaines.

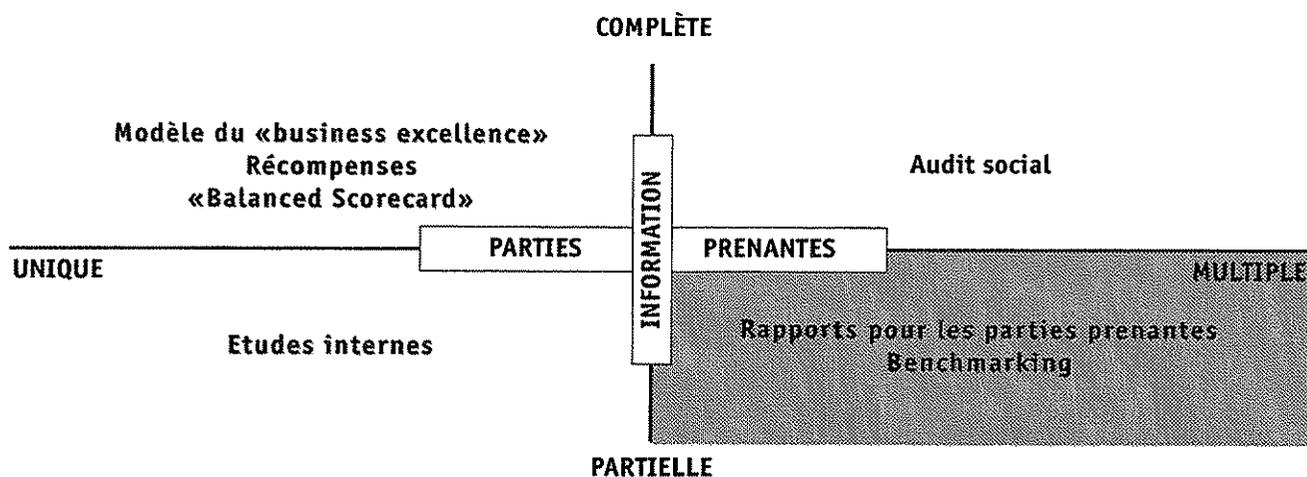
Récemment, l'intérêt pour des mesures non-financières est apparu à travers le modèle de l'excellence élaboré par la Fondation Européenne de Management de la Qualité. Que ce soient des informations financières ou non, quantitatives ou qualitatives, la récolte d'information est nécessaire à toute démarche d'audit ou de veille. Nous avons répertorié les différentes approches de recueil d'information suivant deux axes, compte tenu :

- 1) de la qualité d'information retenue,
- 2) des parties prenantes impliquées dans ce processus de récolte d'information (cf. figure 1).

■ **Rapports pour les parties prenantes** : Il s'agit de divers rapports destinés à un ensemble de parties prenantes. L'information est facilement obtenue et se focalise sur certains aspects de l'organisation. L'information est néanmoins partielle (voir partielle) car il semble difficile de vérifier et de valider l'information transmise. Nous privilégierons cette voie au sein de notre article pour proposer de nouvelles formes de veille sociale.

■ **Le modèle de l'excellence et récompenses diverses** : La complétude de l'information est ici d'autant plus grande pour obtenir les récompenses escomptées. En revanche, l'information reste bien souvent partielle (valorisation de l'entreprise). Par exemple, est apparu très récemment, le «Balanced Scorecard», qui permet de fournir de manière concise l'information pertinente pour les dirigeants : Cet outil présente les facteurs clefs de l'entreprise. Aussi, les capacités et potentiels de l'entreprise seront privilégiés au détriment des résultats obtenus.

Figure 1 : Quatre configurations pour recenser «l'impact» social



Source: adapté de Wilson A. (1998), *Social Reporting – An Executive Overview*, Ashridge Centre for Business and Society.

Quatre démarches sont possibles pour recenser «l'impact social» sur l'entreprise (performance, structure).

■ **Audit et études internes** : Il s'agit de l'ensemble des études conduites en interne, telle les procédures de consultations ou les sondages / analyses menées auprès des salariés de l'entreprise pour évaluer leur motivation. Cette approche est centrée essentiellement en interne, et également sur une seule partie prenante. Les résultats tendent à être confidentiels, essentiellement pour ceux qui ont participé à l'étude !

■ **L'audit social** : La démarche d'audit social nécessite pour l'entreprise de divulguer passablement d'informations sur ses activités (ses caractéristiques techniques, financières, commerciales ou économiques sont passées au crible). Elle implique également le recueil d'information auprès de nombreuses parties prenantes. Les résultats d'audit sont non seulement décortiqués mais également vérifiés.

Si l'analyse du bilan social reste un élément clef dans les démarches d'audit, nous considérons davantage les discours des dirigeants publiés dans les rapports annuels d'activité. Nous démontrons également que ces discours sont riches à décortiquer, ce qui nous amène à les considérer comme des outils de veille, pour suggérer de nouvelles perspectives dans les démarches d'audit social. Il ne s'agit pas d'établir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de performance (turnover, promotions internes, taux d'absence, taux d'accidents...). Il s'agit de souligner comment le discours des dirigeants est susceptible de se convertir en outil de veille sociale ?

## 1. Rapport annuel d'activité et discours des présidents

Le rapport annuel d'activité possède deux grandes parties, l'une narrative et l'autre financière. Parmi les parties narratives de ce document, la lettre du Président a mobilisé bon nombre d'auteurs. Elle est désormais considérée comme source d'information et vraisemblablement utilisée comme critère de décision pour certains des lecteurs. Compte tenu des multiples parties prenantes susceptibles de lire le rapport annuel d'activité, le discours est indéniablement adapté à tous les lecteurs potentiels. Nombreux sont les rapports annuels qui divulguent un «discours caméléon» (Voynnet Fourboul, Point, 1999). Si l'information publiée dans les rapports annuels est évidemment partielle, elle est également partielle. A titre d'exemple, évoquons les techniques «manipulatoires» souvent utilisées au sein des discours des PDG : Si les résultats de l'entreprise sont satisfaisants, les dirigeants s'attribueront le bénéfice de la performance. En revanche, une mauvaise performance sera imputée à une conjoncture économique défavorable (Salancik, Meindl, 1984). Autre exemple, les dirigeants souhaitent convaincre les lecteurs de la véracité du discours engagé, ce que Thomas (1997) appelle la «crédibilité stratégique» du discours. Les dirigeants sont donc partagés entre le désir de rendre crédible leur discours, tout en prenant conscience de ne pas révéler trop d'information. Les rapports annuels font d'ailleurs d'ores et déjà l'objet de benchmarking. Il s'agit en revanche de «surveiller» la présentation générale de la plaquette des concurrents plutôt que de décortiquer l'information (et surtout sociale !) ainsi publiée. Il est vrai que bon nombre d'investisseurs ne prennent pas en compte les facteurs relatifs aux ressources humaines tant il reste difficile de juger la manière dont les hommes sont gérés. Et d'ailleurs quelles sont les bonnes politiques et les meilleures pratiques («Best Practices») ?

Même si diverses parties prenantes sont susceptibles de lire les rapports, tant les DRH que les directeurs de communication s'accordent à ériger actionnaires et investisseurs comme destinataires privilégiés d'un tel document. Selon le rapport IPD (Institute of Personnel and Development) (1997), les DRH restent sceptiques envers la création de nouvelles mesures vraisemblablement «universelles» : Par exemple, le turnover est particulièrement sensible aux conditions économiques ou changements technologiques, des critères propres à chaque secteur d'activité. De plus, les mesures de performances varient considérablement d'un secteur à un autre. Aussi, des mesures ou informations d'une importance capitale dans un secteur peuvent se révéler d'une utilité infime dans un autre secteur d'activité. Aussi, multiplier les révélations en matière de RH ne serait que profiter à la concurrence, au lieu de servir l'intérêt des investisseurs et actionnaires. Un minimum d'information est néanmoins nécessaire pour «éduquer» les investisseurs sur les aspects de management (*ibid*).

Certains DRH et Dircom avouent essayer de publier une information la plus sincère et la plus véridique possible à travers le rapport annuel d'activité. En revanche, pour d'autres, la singularité du rapport annuel ne permet pas de traduire la réalité ; le discours est alors perçu comme un véritable artefact : si les salariés ont un potentiel en eux et si les ressources humaines permettent de développer ce potentiel, ceci n'est certainement pas traduisible à travers le rapport annuel d'activité.

Compte tenu de la diversité des informations publiées et des difficultés évoquées ci-dessus, quelles informations prendre en considération ? La plupart des PDG parlent davantage des salariés que de la dimension RH (emploi, culture...) au sein de leur discours. L'image des salariés est alors à considérer au sein de notre démarche de veille sociale. Et si le PDG occulte cette image de son discours, c'est sans conteste un élément à prendre en considération.

## 2. Images des salariés

Si le discours mobilise les personnes et les ressources autour de paroles clefs, il semble nécessaire d'attacher une importance particulière aux mots employés dans les discours des Présidents. Dans le cadre d'une veille sociale, nous avons recueilli les rapports annuels des grands groupes industriels du CAC 40 et du DAX (exercice 1997 ou 1998 suivant la disponibilité du document). Internet permet désormais d'obtenir beaucoup plus rapidement des documents grâce au téléchargement disponible sur la majorité des sites. En analysant les rapports annuels aux

caractéristiques nationales différentes, nous avons déterminé des images des salariés que nous percevons comme des facteurs «universels». Généralement, les salariés sont présentés en tant que «ressource», «actionnaire» ou de manière invisible.

«Employees, men and women, people, personnel, staff», tels sont les vocables génériques utilisés par les dirigeants pour désigner l'ensemble des salariés de l'entreprise. Les entreprises françaises tendent cependant à souligner le «principe de parité» actuellement tant plébiscité en parlant essentiellement «d'hommes et de femmes de l'entreprise». Soulignons également que dans son rapport annuel 1997, le PDG de Daimler-Benz n'évoque pas moins d'une dizaine de fois chacun des termes hommes («people») et salariés («employees») en seulement deux pages de discours ! Le PDG du groupe Hoechst (rapport annuel 1997) utilise également invariablement le mot «salarié» («employees»).

L'utilisation d'un terme plutôt qu'un autre prend en effet tout son sens par rapport à la philosophie de l'entreprise. Pour illustrer nos propos, évoquons le cas Michelin. Depuis de nombreuses années, François Michelin évite de désigner par «ressources humaines» les salariés de l'entreprise. Il préfère évoquer les «hommes de l'entreprise» et non pas des ressources, ce qui s'avérerait contraire à la philosophie de l'entreprise. Car si nous avons ainsi privilégié une analyse de rapports annuels récents, le décortilage de quelques documents dans une perspective longitudinale met en évidence une consistance du vocabulaire employé ou plus généralement une consistance de l'image des salariés affichés à travers les années. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, depuis une dizaine d'années, François Michelin (groupe Michelin) parle davantage d'hommes de l'entreprise (ou salariés) que de ressources (humaines). A *contrario*, Jean-René Fourtou (groupe Rhône-Poulenc) s'évertue à utiliser le terme «ressources internes». La dimension RH est relativement peu évoquée au sein de ses discours.

### 3. Réputation et attraits de l'entreprise

Le rapport annuel d'activité semble également participer à élaborer la réputation générale de l'entreprise ou ce que bon nombre de chercheurs anglo-saxons ont défini la performance du «social corporate» de l'entreprise ; il s'agit d'un construit qui souligne la responsabilité de l'entreprise envers ses multiples parties prenantes, en plus des «traditionnelles» responsabilités envers les actionnaires (Turban, Greening, 1997). Il traduit en effet généralement l'implication de l'entreprise envers la communauté, l'environnement... C'est en effet avant tout à travers ce document que l'entreprise propose l'image d'elle-même. A travers des signaux institutionnels (responsabilité envers la société, gestion des médias...) mais également comptables, la réputation de l'entreprise se construit (Fombrun, Shanley, 1990). Bon nombre de chercheurs ont en effet souligné que les candidatures externes en matière de recrutement dépendaient de l'image de l'entreprise, elle-même influencée par la performance du «social corporate» de l'entreprise. A titre d'exemple, IBM ou General Motors n'hésitent pas à utiliser leur responsabilité sociale (au sens large) comme outil de recrutement (*ibid*). Pour revenir au rapport annuel d'activité, dans une logique extrême de valorisation, certains groupes n'hésitent pas à «faire vendre» des ressources humaines à travers un chapitre relatif à la politique RH de l'entreprise. Tel est le cas de quelques entreprises qui se disent particulièrement «attractives» en terme d'emploi. A titre d'exemple, citons le groupe Daimler-Benz qui souligne ses performances en matière d'emploi au sein d'une conjoncture actuelle plutôt morose ou la plupart des entreprises qui se définissent en «employeurs attractifs» (cf. Siemens). Pour Krupp, il s'agit d'offrir des opportunités de carrière dès l'embauche au sein du groupe.

L'image des salariés est un facteur pouvant être analysé au niveau des discours des dirigeants. Notre analyse de rapports annuels français et allemands a permis de distinguer des images convergentes des salariés. Il s'agit d'identifier si les dirigeants parlent des hommes au sein de leur discours et plus précisément le vocabulaire associé à ceux-ci. Un simple comptage de mots permet déjà de tirer quelques conclusions.

L'image que l'entreprise se donne elle-même en matière de recrutement est également à prendre en compte. Généralement peu d'entreprises affirment avoir la réputation d'être un «bon» employeur. En revanche, la majorité souligne leur engagement à recruter les «meilleurs».

## 4. La GRH... Stratégique ?

Si la veille sociale est indispensable dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines (Peretti, 1998), il est nécessaire d'analyser comment la GRH s'intègre à la stratégie générale de l'entreprise. En effet, les rapports annuels d'activité renvoient généralement l'image stratégique de la GRH. Si le rapport dépeint la philosophie générale de l'entreprise en matière de RH (cf. infra), il évoque très souvent dans quelle mesure la GRH s'intègre à la stratégie générale de l'entreprise.

Par exemple, pour le groupe Danone, le succès réside non seulement sur la possibilité pour les salariés à potentiel d'être promus, mais également en développant le talent à tous les niveaux de l'entreprise. L'importance de la responsabilité pour Danone va au-delà des performances financières. Autre philosophie, celle d'Elf Aquitaine, dont le premier objectif est d'améliorer la performance des salariés dans un contexte de compétitivité à l'échelle mondiale et d'encourager leur capacité à s'adapter aux diverses évolutions de l'entreprise. LVMH indique clairement que les hommes et les femmes du groupe partagent 5 valeurs clefs, qui, avec tout ce qu'elles impliquent, sont les résultats d'une intense réflexion au sein du groupe. Enfin, Péchiney indique que la politique des ressources humaines est centrée sur une amélioration constante, à tous niveaux.

Si l'entreprise divulgue sa philosophie en matière de RH, sa mission (les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs) ou les valeurs clefs de l'entreprise, le discours prend une dimension beaucoup plus stratégique. Il appartient donc au lecteur d'être particulièrement attentif aux éléments relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines (philosophie, valeurs, objectifs, apports de la GRH).

Ces divers exemples illustrent que les entreprises se situent toujours dans une perspective valorisante, non seulement pour elles-mêmes mais également pour la mise en œuvre de leur politique RH. Néanmoins, la majorité des discours RH convergent vers l'amélioration de la performance, des compétences, voire vers la mobilisation des salariés autour des valeurs clefs de l'entreprise.

## Conclusion

Le rapport annuel d'activité est une source d'information qui peut être facilement obtenu. Même si l'information peut être difficilement vérifiée, cette plaquette peut jouer le rôle d'outil innovateur en matière de veille sociale. L'image des salariés, la réputation en matière de recrutement ou la dimension stratégique de la GRH sont bien des indicateurs en matière de GRH à considérer. Certes, il n'existe pas de référentiels ni de mesures spécifiques en la matière, mais la présence ou l'absence de ces images de l'entreprise (salariés, recrutement, gestion stratégique des ressources humaines) permettent déjà d'identifier des pistes d'analyse. Ceci conforte la volonté des DRH d'établir davantage des indicateurs, c'est-à-dire des tendances générales plutôt que des mesures spécifiques et bien précises (IPD, 1997). Fondée sur les images que l'entreprise se donne elle-même et attribuée aux salariés, notre démarche s'inscrit dans une démarche de recherche de potentiel, plutôt que de détermination de la performance.

## Bibliographie

- Frombrun C., Shanley M. (1990), What's in a name ? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-258, juin.
- IPD (1997), Investors' View of People Management, *Issues in People Management*, London
- Mooraj S., Oyon D., Hostettler D. (1999), The balanced Scorecard : a Necessary Good or an Unnecessary Evil ?, *European Management Journal*, 17, 5, 481-491.
- Peretti J.-M. (1998), *Ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- Salancik G. R., Meindl J. R. (1984), Corporate Attributions of Management Control, *Administrative Science Quarterly*, 29, 2, 238-254, juin.
- Thomas J. (1997), Discourse in the Market-place : The Making of Meaning in Annual Reports, *The Journal of Business Communication*, 34, 1, 47-66.
- Turban D. B., Greening D. W. (1997), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40, 3, 658-672, juin.
- Voynet Fourboul C., Point S. (1999), Communication institutionnelle et discours des acteurs sociaux : une approche de la communication stratégique de Rhône-Poulenc, *Actes de la 17<sup>e</sup> Université d'Eté de l'IAS*, Aix-en-Provence, 207-215, août.
- Wilson A. (1998), *Social Reporting – An executive Overview : A report of Recent theory and Current Practice*, Ashridge Center for Business and Society.



# Le rôle innovant des D.R.H. dans le management stratégique du Comité d'Entreprise Européen

Catherine  
VOYNNET FOURBOUL

*Université de Lyon III*

La directive européenne n°94/45 du Conseil du 22 septembre 1994 institue le Comité d'Entreprise Européen ou une procédure en vue d'informer ou de consulter les travailleurs. Cette directive a été transposée en France en 1996. Mille cinq cents entreprises ou groupes de plus de 1000 salariés, implantés dans au moins deux Etats membres de l'Union Européenne et comptabilisant au minimum 150 salariés dans chacun des établissements, sont concernés par cette directive. L'esprit de la directive est de développer le dialogue social dans les entreprises de dimension communautaire.

Le texte de loi oblige les Directeurs des Ressources Humaines à lancer une procédure de négociation visant à mettre en place un Comité d'Entreprise Européen. Dans la pratique la constitution des Comités d'Entreprise Européens se fait de façon assez souple et laisse des marges de liberté aux acteurs.

Cette directive comporte donc des éléments coercitifs dans la mesure où les Directeurs des Ressources Humaines doivent respecter les contraintes légales. Mais au-delà du minimum requis par la loi, existe une marge d'innovation que les Directeurs des Ressources Humaines nous font découvrir et que nous proposons de dévoiler.

Pour comprendre ce en quoi les Directeurs des Ressources Humaines font preuve d'innovation, nous allons examiner l'ensemble de leurs différents rôles, puis distinguer ceux qui se réfèrent à la loi, de ceux qui sont inventés.

## 1. Saisir l'innovation par les rôles

Le rôle est une notion, qui a été reconnue comme centrale dans la compréhension du comportement des personnes au sein des organisations. La latitude qu'autorise la directive, entraîne des arrangements différents les uns des autres et résultant d'intentions managériales propres à chaque entreprise. De nombreuses contributions éclairent la dynamique des rôles. Nous ne citerons ici que celles qui intéressent la problématique du Directeur des Ressources Humaines innovant. Les rôles de l'individu, correspondent aux **côtés statiques et prévisibles de la conduite**. G. H. Mead [1934] <sup>1</sup> leur oppose l'**aspect dynamique, original et imprévisible de la personnalité**. Il considère que les rôles sont déterminés par d'autres rôles, et les interactions par d'autres interactions. Il rattache le rôle aux seules situations particulières dans lesquelles il apparaît. Il s'agit donc d'un **rôle de situation** au sens étroit, dépendant uniquement de la situation elle-même et non de quelques normes extérieures, qui le fonderaient. R. LINTON<sup>2</sup>

[1936] élargit ces conceptions en les rattachant à des phénomènes de groupe. Le rôle constitue le comportement concret d'un individu, l'actualisation dynamique d'un statut. Il faut distinguer les **statuts assignés, des statuts conquis**. Pour R. Linton, la personnalité liée au statut, représente le type idéal de personnalité que la société encourage pour toutes les personnes occupant un certain statut. Le sujet n'opère pas seulement en tant qu'individu, mais en tant que membre d'un groupe. Sa conduite manifeste représente un compromis entre des prescriptions sociales et des caractères personnels.

Pour Moreno<sup>3</sup> [1934], les rôles sont envisagés dans la conduite de la personne, qui les joue. Celle-ci les interprète avec plus ou moins de liberté et de spontanéité. Elle peut soit les assumer, les prendre, c'est-à-dire adopter une attitude figée, et s'en remettre à un produit «tout fait», soit jouer, les faire jaillir de sa propre personnalité, et modifier profondément le modèle préétabli. Il distingue les **rôles copies, des rôles créations**.

Nous distinguons le **rôle intentionnel** que l'individu projette, qui est relatif à ses intentions d'action, à ses **croiances** et à ses attentes, du **rôle effectif** réellement joué par l'individu en tant qu'acteur. Les intentions viennent s'insérer dans un cadre institutionnel, social, culturel, qui comprend des contraintes venant confronter, et limiter le rôle intentionnel.

Finalement les rôles innovants nous semblent pouvoir être détectés dès lors qu'ils comportent des éléments inattendus, conquis par le Directeur des Ressources Humaines et débordant du cadre de la mission confiée.

## 2. Méthodologie

Des entretiens ont été menés auprès de trente six acteurs français et non français, Directeurs des Ressources Humaines, syndicalistes des Comités d'Entreprise Européens situés en France et des représentants permanents des organisations syndicales et patronales [Voyynet Fourboul 2000]. Les entreprises faisant l'objet d'étude de cas sont BULL, RENAULT, RHONE-POULENC, ELF, USINOR, ACCOR. Les entretiens portaient sur de nombreux thèmes, mais nous nous concentrerons seulement sur le rôle des Directeurs des Ressources Humaines ou Directeur des Relations Sociales puisque dans les grandes entreprises, ce sont souvent ces derniers qui assument la gestion du Comité d'Entreprise Européen.

## 3. Les rôles des D.R.S. et D.R.H.

Le Directeur des Ressources Humaines joue quatre rôles principaux :

- à faire fonctionner le Comité d'Entreprise Européen,
- observer les contraintes légales,
- agir sur le plan pratique
- valoriser l'instance.

### Faire fonctionner le Comité d'Entreprise Européen

Le premier rôle renvoie à la question de la maîtrise et du contrôle de l'institution. L'idée prévaut que la maîtrise politique du Comité d'Entreprise Européen appartient non pas au Directeur des Ressources Humaines, mais au Président. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines est d'appliquer les directives politiques du Président dans le cadre des relations sociales préexistantes. Sa maîtrise sera donc une **maîtrise technique**, qui repose souvent sur le fait qu'il a lui-même négocié l'accord instituant le Comité d'Entreprise Européen. Cette maîtrise technique se réfère au rôle prescrit, et mobilise des connaissances juridiques [RENAULT], mais aussi des compétences relationnelles [RHONE POULENC]. **Maîtriser signifie alors « savoir »**.

Un autre élément entrant en ligne de compte est la **volonté, l'ouverture au dialogue**, qui varie, selon les Directeurs des Ressources Humaines et qui oriente le Comité d'Entreprise Européen vers plus de participation. **Maîtriser signifie ici « vouloir »**, et c'est dans cette orientation que se situent les rôles conquis [ELF et ACCOR] (le Directeur des Ressources Humaines du groupe ACCOR est soucieux d'impliquer les partenaires sociaux. Il informe les représentants de nombreux projets, même de ceux qui n'aboutissent pas. Le Directeur des Ressources Humaines d'ELF emmène les représentants en Chine).

La **volonté de maîtrise** du Comité d'Entreprise Européen par le Directeur des Relations Sociales se manifeste de plusieurs manières :

- L'une des façons de maîtriser consiste à **anticiper, à préparer les représentants aux décisions**. (Seuls les D.R.H. et D.R.S. se reconnaissent dans ce rôle). L'anticipation concerne l'évitement des conflits [ACCOR], les mutations de l'entreprise, l'accompagnement pro-actif de ces évolutions, les échanges continus et en amont avec les instances restreintes. Le souci d'évitement des conflits entraîne la préparation aux évolutions, l'accompagnement des

restructurations assorties de formation, de reconversion. Un seul Directeur des Relations Sociales évoque la volonté de faire participer les partenaires sociaux (ACCOR), mais ceux-ci ont peur du compromis et de l'idée qu'ils puissent être à l'origine de projets. **La volonté de participation a un côté suspect en France.** Le Directeur des Ressources Humaines a pour rôle de convaincre, de rassurer (surtout dans le cas d'entreprises dont le siège est non européen) le Président, le comité exécutif. Il doit mettre en place le Comité d'Entreprise Européen, et lui donner des moyens de fonctionnement. D'autres parties prenantes sont à convaincre :

- les responsables de filiales en Europe pour la négociation d'accords,
- les représentants pour les décisions qu'ils critiquent (utilisation transversale des compétences, nomination d'un directeur de filiales d'une nationalité autre que celle du pays de la filiale [BULL]).
- Une autre manière consiste à animer le Comité d'Entreprise Européen en jouant sur la **communication**. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines consiste alors, à choisir son mode de leadership : expliquer d'une manière factuelle, non affective sachant que des restitutions seront faites aux salariés, recentrer le débat sur l'Europe, et faire en sorte que tous puissent s'exprimer. Les représentants français ont en effet tendance à considérer le Comité d'Entreprise Européen comme un comité de groupe France élargi. Cette communication, associée à la volonté de maîtrise, fait du Comité d'Entreprise Européen un lieu de règlement des problèmes. Un dialogue social utile nécessite de se sentir concerné par les autres et d'adopter de préférence, une attitude de recherche de solutions, signifiant que les parties cherchent à intégrer non seulement leurs points de vue, mais aussi ceux des autres pour parvenir à un résultat satisfaisant pour tous. Il s'agit donc de traiter les **problèmes sur le mode cognitif**, en essayant de ne pas se laisser submerger par les émotions et l'affectivité [De Dreu, Van de Vliert 1997, p16].
- Une **maîtrise illusoire** se manifeste lorsque certains Directeurs des Ressources Humaines tentent d'empêcher le débat au sein du Comité d'Entreprise Européen par peur qu'il nuise à l'efficacité de l'entreprise. Pour les représentants, le Directeur des Ressources Humaines devient, alors un jouet de la Direction, qui elle-même n'a pas le courage d'affronter le débat avec les salariés.
- Une **maîtrise pernicieuse** se produit lorsque certaines Directions exercent des pressions sur les représentants pour stimuler la concurrence entre sites [CFTC].

La volonté de maîtrise se manifeste non seulement à l'intérieur du comité, mais aussi à l'extérieur : l'influence des Directeurs des Ressources Humaines peut porter sur les représentants, mais aussi sur la DG5<sup>4</sup> et les membres des organisations européennes pouvant prendre en compte leurs remarques.

Parmi notre échantillon, seul BULL est cité comme un Comité d'Entreprise Européen, qui **s'auto-détermine**, c'est à dire que la Direction ne cherche pas à maîtriser. Les Directeurs des Ressources Humaines peuvent déléguer certaines tâches, en particulier la logistique, mais la relation avec les partenaires sociaux reste au cœur de leur fonction. On observe seulement un cas de codirection du Comité d'Entreprise Européen pris en charge à la fois par les fondateurs du groupe ACCOR et par le coordinateur international UITA.

### Application légale

Une distinction se fait entre les entreprises, qui ne répondent aux obligations légales que par peur des conséquences du délit d'entrave et celles qui vont plus loin en établissant une logique de partenariat, en travaillant dans un esprit de coopération, faisant du comité un outil de gestion. **Pour la partie «obligation légale»**, le rôle du Directeur des Ressources Humaines consiste à **informer**, non seulement les représentants, mais aussi parfois les responsables hiérarchiques européens. Le Directeur des Ressources Humaines **organise les réponses aux questions**. Chez NESTLE, les DRH locaux apportent des précisions au cas où le directeur européen ne pourrait les donner, chez USINOR, le Directeur de la Stratégie et le Président répondent aux questions alternativement de façon à ménager une forme de dynamisme. Lorsque les représentants communiquent certaines informations, les DRH vont les **vérifier**. Le Directeur des Relations Sociales du groupe ACCOR note la cohérence entre les perceptions des salariés et le reporting fait par les DRH locaux. Le DRH vérifie les comptes-rendus des intervenants aux réunions plénières. Leur souci est de véhiculer les informations à l'avance, **d'informer à temps** de façon à ce que les réunions se déroulent bien.

Le souci de se conformer aux obligations légales les entraîne à surveiller les évolutions dans ce domaine. Ils pratiquent :

- une veille sociale européenne en étant à l'affût de l'émergence de directives européennes [RHÔNE POULENC],
- une veille sociale de leur propre groupe en analysant : l'évolution du paysage syndical chaque année, la nature des tracts [USINOR] ; le Directeur des Relations

Sociales Europe de Bull consacre 75% de son temps sur le terrain à observer les situations, à travailler ses relations avec les acteurs sociaux.

### Agir sur le plan pratique

Le rôle des Directeurs des Ressources Humaines, consiste pour certains, à établir des relations plus denses avec les Directeurs des Ressources Humaines locaux [RENAULT], à élargir le champ des acteurs à l'international [RHONE POULENC], à établir des contacts grâce aux rencontres faites durant les visites de site [USINOR], mais ce tissage d'un réseau relationnel ne se fait pas sentir dans toutes les entreprises. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines est de prendre en compte les politiques sociales locales et d'être vigilant en amont et pendant les restructurations. Les Directeurs des Ressources Humaines accordent de l'importance aux relations avec les représentants [ACCOR, RHONE POULENC]. Ils sont à leur écoute [ACCOR, BULL], et cherchent à favoriser leur cohésion [ELF].

### Valorisation de l'instance

Les syndicats permanents distinguent deux types de comité : ceux qui valorisent l'instance, et ceux qui se contentent de remplir les obligations légales minimales. La valorisation de l'instance se définit de façon différente et graduelle, selon les interlocuteurs. Elle signifie, dans des termes minimaux, que l'on accepte le débat, les interlocuteurs, l'échange, le dialogue. A un degré plus fort, elle implique la consultation et l'attribution de moyens aux représentants, comme celui de régler les frais d'un expert-comptable [THOMSON] ; le degré le plus élevé sur lequel tous ne sont pas d'accord, **est d'en faire un organe de négociation**. Même si les Français ont tendance à formaliser les procédures, la formalisation n'est pas un signe permettant d'évaluer si l'instance est valorisée. Parce que l'instance européenne est débutante, la valorisation est progressive : le Comité d'Entreprise Européen devrait jouer un rôle plus important, telle est l'ambition du Directeur des Relations Sociales d'ELF. Un Directeur des Relations Sociales explique que l'écueil possible du Comité d'Entreprise Européen consiste à en faire uniquement un lieu de rencontre entre Direction et syndicat. L'introduction d'attributions ayant des conséquences sur la décision peut seule permettre au Comité d'Entreprise Européen de devenir un lieu d'importance stratégique.

## Conclusion

Nous avons fait ressortir les quatre rôles principaux du Directeur des Ressources Humaines que nous représentons à l'aide de la figure suivante. Parmi ces rôles se trouvent des attributions classiques mais aussi des conquêtes innovantes.

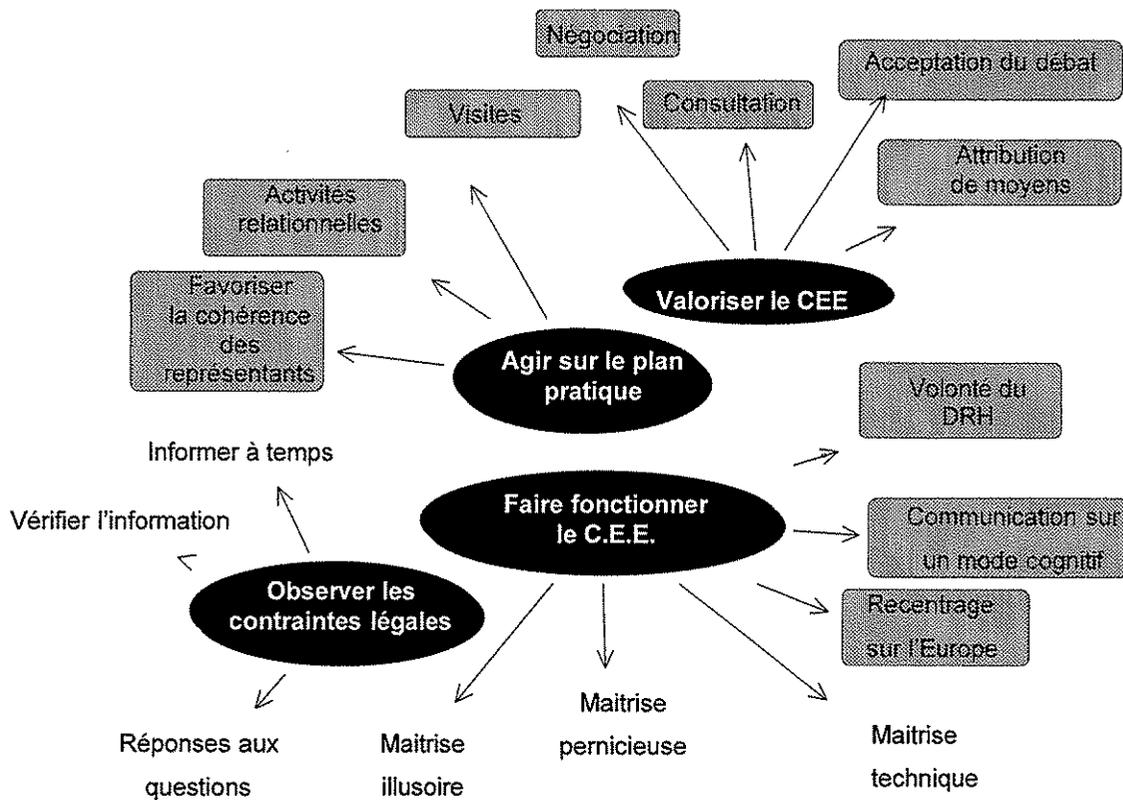
Le **respect des contraintes légales** (informer à temps, vérifier l'information, répondre aux questions) n'est pas générateur d'innovation.

**Faire fonctionner le Comité d'Entreprise Européen** est en partie également conforme aux pratiques habituelles de maîtrise des Directeurs des Ressources Humaines. Cependant la nouveauté de l'instance qui rassemble, non seulement des représentants français, mais aussi non français, entraîne l'émergence de rôles nouveaux. Nous avons relevé le fait de recentrer les débats sur des sujets de nature européenne, de choisir une stratégie fondée sur l'argumentation cognitive laissant de côté les aspects inhibants du registre affectif ainsi que la volonté d'ouverture au dialogue social émanant de certains Directeurs des Ressources Humaines.

**L'action sur le plan pratique** est innovante dans la mesure où certains Directeurs des Ressources Humaines essayent de favoriser la cohérence des représentants, de développer les activités relationnelles tant entre représentants qu'entre Directeurs des Ressources Humaines européens en organisant des visites de sites et donc des échanges multi-niveaux.

La **valorisation du Comité d'Entreprise Européen** est innovante dans la mesure où les prérogatives du Comité d'Entreprise Européen sont moindres par rapport à celles des institutions françaises, en particulier celles du comité de groupe. Certains Directeurs des Ressources Humaines choisissent peu à peu d'accorder les « avantages » proprement français à l'instance européenne (droit à l'expert comptable, à la consultation, attributions de moyens). Cette valorisation peut comporter des risques de pressions de la part des représentants en cas de restructuration mais elle s'inscrit dans la voie de la démocratie industrielle et permet de créer un climat de confiance favorisant l'anticipation, donc la prévention ou les désamorçages de conflit, par le choix d'une voie proactive et peu à peu plus participative.

Figure 1 : Les rôles innovants du Directeur des Ressources Humaines dans le management stratégique du Comité d'Entreprise Européen



Légende : non innovant



Il apparaît que le Directeur des Ressources Humaines est marqué par deux logiques soit juriste soit gestionnaire. A notre sens il est plus innovant, s'il ne se contente pas de mettre en place un Comité d'Entreprise Européen pour satisfaire aux obligations légales, mais joue un rôle volontaire en adoptant une attitude de gestionnaire de cette institution.

## Bibliographie

- De Dreu C., Van de Vliert E., 1997, *Using Conflict in Organizations*, Sage
- Rocheblave-Spenlé A.-M., 1969, *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd.,
- Voynnet Fourboul C., 2000, *Management stratégique du Comité d'Entreprise Européen*, Thèse de doctorat, Lyon III, 14/06

## Notes

1. G.H. Mead, *Mind, self and society*, Chicago, Charles W. Morris, 1934 in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>e</sup> éd., 1969
2. Linton R., *The study of man : An introduction*, NY, Appleton century, 1936 in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>e</sup> éd., 1969
3. Moreno J.L., *Fondement de la sociométrie*, Paris, PUF 1934, in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>e</sup> éd., 1969
4. DG 5 : Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales de la Commission Européenne



---

# Modèle managérial pour évaluer les impacts de l'équité salariale : quelques leçons de l'expérience ontarienne<sup>1</sup>

## Thierry WILS

*Professeur titulaire  
Département des relations industrielles  
Pavillon J.-A.-DeSève  
Université Laval, Québec, Canada*

## René BORDELEAU

*Directeur de ressources humaines  
Conseil des Ecoles Catholiques de Langue  
Française du Centre-Est de l'Ontario  
(CECLFCE)*

Les études ontariennes visant à évaluer l'impact de la loi sur l'équité salariale ont adopté une approche «macrocosmique» (souvent utilisée en évaluation des politiques publiques) qui ne permet pas de bien comprendre l'impact de l'équité salariale sur la gestion de la rémunération. Pour combler cette lacune, un modèle managérial d'évaluation est proposé. Contrairement à l'approche macrocosmique, ce modèle met l'accent sur les décisions en rémunération et leurs impacts sur la rémunération (impacts monétaires et impacts intangibles) ainsi que sur les résultats (aux niveaux individuel, fonctionnel et organisationnel). S'il est vrai que la loi a eu plusieurs effets positifs comme le démontrent les résultats de notre sondage dans le secteur hospitalier ontarien, alors le défi d'une évaluation plus managériale est de cerner l'effet net positif, ce qui requiert de s'intéresser aux bénéfiques (effets intangibles à moyen terme) au lieu de ne considérer que les coûts (effets facilement mesurables à court terme).

La discrimination salariale est un phénomène complexe qui est porté avec vigueur à l'attention des politiciens par divers groupes de pression. Sur le plan idéologique, il est de plus en plus accepté dans nos sociétés que la discrimination salariale est devenue socialement inacceptable, le principe de l'équité pouvant maintenant être considéré comme acquis au Canada (Read, 1996). En revanche, un débat fait rage dès qu'il s'agit de mettre en pratique les principes. L'équité salariale peut être obtenue par différents mécanismes allant d'un système de plaintes à une loi proactive. Alors que le premier mécanisme place le fardeau de la preuve de discrimination du côté des femmes, le deuxième mécanisme rend les employeurs responsables d'établir la rémunération de leurs employés en respectant le principe de la valeur comparable, et ce, avant même le dépôt d'une plainte (d'où l'expression de «loi proactive»). Aussi n'est-il pas étonnant que l'adoption d'une loi proactive en matière d'équité salariale ait suscité tant en Ontario qu'au Québec de vives discussions. Les défenseurs d'une législation ainsi que les opposants à une telle intervention apportent de nombreux arguments pour défendre leur position.

## L'enjeu

Les défenseurs d'une loi sur l'équité salariale (issus des milieux syndicaux et des mouvements de femmes) prétendent qu'une législation est requise pour contraindre les employeurs à mettre fin à des pratiques discriminatoires qui perdurent depuis trop longtemps. Selon les tenants de ce discours, les forces du marché seraient, en grande partie, responsables de cette situation

parce qu'il s'agit d'une discrimination systémique. Pour eux, une loi idéale est celle qui ne permet pas aux employeurs d'avoir recours à des stratagèmes (par exemple, manipulation des systèmes d'évaluation des emplois) pour éviter de réajuster les salaires. La législation devrait donc non seulement énoncer les grands principes, mais aussi prévoir les modalités précises d'application.

En revanche, les opposants à une intervention législative proactive (provenant surtout des milieux d'affaires) présentent une argumentation de nature économique. Essentiellement, ils prônent le libre fonctionnement du marché. Selon eux, l'évaluation des emplois est un processus subjectif qui ne peut pas se substituer au verdict de la loi de l'offre et de la demande de travail. Ainsi, toute entrave au fonctionnement du marché ne se solderait que par des pertes d'emplois. De surcroît, les employeurs québécois argumentent que les coûts engendrés par la loi (bureaucratie) ne feraient qu'augmenter des charges sociales déjà trop élevées. Au mieux, les tenants de cette position seraient en faveur de mesures mises de l'avant sur une base volontaire. Par exemple, la position du Conseil du patronat du Québec était que si les écarts salariaux existent, ils devraient être corrigés autrement que par une nouvelle législation en mettant de l'avant diverses propositions comme, entre autres, des programmes volontaires d'accès à l'égalité dans l'emploi, des programmes favorisant l'égalité des chances, une meilleure gestion du personnel (Mémoires présentés à la Commission des droits de la personne sur l'équité salariale et à la Commission parlementaire des Affaires sociales sur le Projet de loi no 35). En filigrane, les partisans de cette approche volontaire croient que la discrimination salariale n'est pas un problème majeur, d'où l'inutilité d'une loi qui entraîne des coûts administratifs inutiles nuisant à la compétitivité des entreprises.

D'une façon générale, les deux camps ont tendance à critiquer tout projet de loi comme ce fut le cas en Ontario et au Québec, les premiers parce qu'il ne va pas assez loin pour contraindre les employeurs, et les seconds, parce que toute intervention législative est considérée inappropriée. Dans une certaine mesure, ce clivage se vit également dans le milieu académique où les départements des relations industrielles (Chicha, 1997) sont davantage ouverts à une telle législation que ceux de sciences économiques ou des sciences administratives (Fortin et Lanoie, 2000). Tant en Ontario qu'au Québec, cette confrontation s'est terminée par l'adoption d'une législation proactive qui se ressemble à plusieurs égards : principe de la valeur comparable, même champ d'application (organisations de 10 salariés ou plus tant du secteur privé que du secteur public), accent sur la participation des employés et des syndicats, existence d'étapes comme l'affichage.

L'adoption de ces lois en Ontario (en 1987, mais la loi fut proclamée en le 1<sup>er</sup> janvier 1988) et au Québec (en 1996, mais la loi fut mise en vigueur le 21 novembre 1997) n'a pas mis fin pour autant au débat qui refait maintenant surface sous la forme d'une guerre de chiffres. Selon des statistiques brutes, il existerait effectivement des écarts salariaux substantiels. En Ontario, par exemple, les ratios salariaux moyens entre les femmes et les hommes, qui tournaient autour de 0,64 de 1984 à 1988 (avant l'adoption de la loi 154 en 1988), sont arrivés à 0,737 en 1995 (McDonald et Thornton, 1998). Au Québec, les ratios se sont maintenus légèrement au-dessus de 0,70 de 1991 à 1994 pour atteindre 0,748 en 1995 (McDonald et Thornton, 1998). Selon ces statistiques, des écarts salariaux semblent donc exister dans les deux provinces. Par contre, d'autres auteurs prétendent que des résultats empiriques obtenus en utilisant des analyses statistiques sophistiquées ne permettent pas de conclure à l'existence d'écarts salariaux majeurs au Canada. Ainsi, Baker et Fortin (1999) estiment que les écarts salariaux entre les hommes et les femmes sont relativement faibles et non significatifs au Canada (contrairement à la situation américaine).

Selon Baker et Fortin (1999), les écarts discriminatoires de salaires sont plus faibles au Canada à cause du taux élevé de syndicalisation des emplois féminins et des meilleures conditions salariales du secteur public. Sans entrer dans ce débat, il faut quand même souligner que des ajustements salariaux ont été effectués ou risquent de se produire précisément dans ces deux secteurs, à savoir les fonctionnaires fédéraux et les enseignants au Québec. Dans la même veine, plusieurs experts (Gunderson et Lanoie, 1999-a; Read, 1996) estiment qu'il existe effectivement davantage de discrimination salariale dans le secteur privé, et notamment, dans les PME. Si les ajustements salariaux dans ce secteur sont moindres, il faut sans doute chercher l'explication dans une «manipulation» des processus. En effet, de nombreuses questions très techniques (par exemple, dans le calcul des écarts salariaux) n'ont pas été résolues avant l'adoption de la loi, ce qui ouvre la porte à différentes interprétations (Gunderson et Lanoie, 1999-a). Bref, ces débats techniques jumelés à des résultats contradictoires au sujet des écarts discriminatoires de salaires ne vont que raviver la guerre de chiffres!

Quoi qu'il en soit, plusieurs des arguments avancés par les deux parties avant l'adoption d'une législation proactive touchent à la gestion de la rémunération et ont des conséquences sur la gestion des ressources humaines. Étant donné que, depuis 1988, plusieurs études empiriques ont tenté d'évaluer les impacts réels de la loi proactive ontarienne, il est possible de commencer à en tirer, pour le Québec, quelques leçons en matière d'évaluation des pratiques de rémunération. Nous nous proposons donc de faire le point sur cette expérience à

D'une façon générale, les études empiriques ontariennes n'ont pas abordé l'impact de la législation sur l'ensemble des composantes des systèmes de rémunération, mais plutôt sur quelques-unes d'entre elles (structure interne avec un accent marqué sur les processus d'évaluation des emplois, communication). Il ressort néanmoins de ces études plusieurs résultats intéressants. Premièrement, la loi ontarienne a incité plusieurs employeurs à mettre de l'ordre dans les structures internes (descriptions d'emploi mises à jour, élaboration d'un système d'emploi neutre), et ce, pour toutes les catégories d'employés, quel que soit le sexe (Avebury, 1991). En fait, cet impact de la loi sur le réaligement des structures internes a été constaté dans plusieurs études (Commission de l'équité salariale de l'Ontario, 1993; SPR, 1991; McDonald et Thornton, 1996). Ce résultat n'est pas surprenant, car l'évaluation des emplois est une technique permettant d'arriver à une «valeur» des emplois, ce qui est au cœur de l'équité salariale. N'oublions pas que cette technique est utilisée pour établir l'équité interne sur laquelle se fonde la structure d'emplois et par ricochet la structure salariale.

Une autre étude, qui n'a pas été commanditée par la Commission ontarienne de l'équité salariale, indique également que des réaligements des systèmes de rémunération ont eu lieu (Bordeleau, 1996). Dans cette étude ? dont la stratégie de recherche est résumée dans le Tableau 2 ?, six composantes des systèmes de rémunération ont été étudiées : pratiques relatives à la compétitivité, à la structure interne, aux formes de rémunération, aux critères de détermination des hausses salariales, à l'administration de la rémunération et aux politiques en matière de rémunération. De plus, ces six composantes ont été sondées pour trois catégories d'employés : les cadres, les non-syndiqués et les syndiqués.

■ **Tableau 2 : Encadré méthodologique sur l'expérience ontarienne dans le secteur hospitalier**

Une enquête par questionnaires a été réalisée auprès de toute la population des hôpitaux de l'Ontario. Le questionnaire a été envoyé au responsable de la fonction ressources humaines de chacun des hôpitaux (Bordeleau, 1996). Sur les 262 questionnaires envoyés, 47 questionnaires utilisables ont été retournés, soit un taux de réponses de 17,9 %. Malgré que ce taux soit inférieur à 20 %, cet échantillon peut être considéré comme représentatif de la population. Aucune différence statistique significative au seuil de  $p < 0,05$  n'a été décelée entre l'échantillon et la population sur les trois variables suivantes : nombre de lits, nombre d'employés et le budget des directions des ressources humaines.

Un indice d'intensité des réaligements dans chacune des composantes pour *chacune* des catégories a été calculé pour évaluer l'ampleur des changements apportés aux pratiques de rémunération (assignation d'une valeur «0» pour le maintien du statu quo ou un changement mineur et d'une valeur «1» pour un changement majeur ou complet). Une fois ces indices construits (un indice par catégories d'employés), ils ont été entrés dans une analyse typologique pour regrouper les organisations en groupes homogènes.

Les résultats montrent que les organisations ont suivi deux voies : un premier groupe rassemble des organisations n'ayant pas ou peu fait de réaligements de la grande majorité de leurs pratiques de rémunération tandis qu'un deuxième groupe englobe des organisations ayant procédé à plusieurs réaligements majeurs ou complets de leurs pratiques de rémunération. Il est intéressant de noter qu'entre 1990 et 1995, 61% de l'échantillon (18 organisations sur 46) n'ont effectué aucun ou peu de réaligement à leurs systèmes de rémunération (groupe 1) tandis que 39% de l'échantillon (18 sur 46) ont réalisé des ajustements majeurs ou complets (groupe 2). Bien qu'il soit possible que certaines organisations aient introduit des réaligements avant l'adoption de la loi ontarienne en 1988 (ce qui surestimerait les effectifs du groupe 1), ces résultats confirment ceux des autres études, à savoir que beaucoup d'organisations ont continué à attendre avant d'effectuer des réaligements, en particulier dans le secteur de la santé et de l'éducation. Par exemple, une étude (SPR, 1991) soulignait déjà en 1990 le retard du secteur hospitalier ontarien dans la mise en œuvre du processus d'équité salariale.

Vu que chaque indice d'intensité des réaligements va de 0 à 10 (nombre de questions posées pour évaluer les six composantes du système de rémunération), la moyenne d'intensité est de 0,75 dans le groupe 1 contre 3,89 dans le groupe 2 pour la catégorie de *gestionnaires*; de 0,82 dans le groupe 1 contre 3,61 dans le groupe 2 pour la catégorie des *non-syndiqués* et de 1,29 dans le groupe 1 contre 2,89 dans le groupe 2 pour la catégorie des *syndiqués* (toutes ces différences étant significatives à  $p < 0,00$ ). Selon ces résultats, il semble que ce sont surtout les catégories de gestionnaires et d'employés non-syndiqués qui ont été les plus affectées par les réaligements, ce qui confirme l'effet général de rationalisation des systèmes de rémunération.

Une analyse descriptive plus détaillée des pratiques de rémunération qui ont été modifiées de façon significative révèle les résultats suivants : (1) Pour les trois catégories d'employés, le tiers des répondants du deuxième groupe a affirmé avoir introduit une toute nouvelle hiérarchie interne des emplois; (2) Plus de la moitié de ces répondants ont utilisé un nouveau système d'évaluation

des emplois et (3) Près de 75% des répondants du deuxième groupe affirment avoir adopté pour la première fois une politique formelle de rémunération. Dans le groupe 2, les réalignements ont donc surtout été apportés à la structure salariale (nouvelle hiérarchie interne des emplois), à la compétitivité et à l'administration de la rémunération. Notons aussi qu'un des réalignements relatifs à l'administration de la rémunération se situe au niveau d'une meilleure politique de communication, ce qui avait été souligné en 1990 par SPR (1991).

Même si ces résultats aident à mieux comprendre l'impact de la loi sur la gestion de la rémunération, ils ne documentent pas la manière utilisée pour effectuer les ajustements salariaux. Cette lacune est d'autant plus majeure que les systèmes d'évaluation des emplois sont subjectifs et peuvent être manipulés. Des études de cas en profondeur sont certainement souhaitables, car le rapport de York (1994) indique un fait inquiétant : plusieurs employeurs semblent ne pas bien comprendre la loi, ce qui a entraîné certaines incohérences dans les réponses données aux questions du sondage. Dans une optique managériale, l'évaluation devrait aussi porter sur ces processus internes pour mieux comprendre leurs impacts sur la rémunération et les résultats. Les praticiens ne devraient pas non plus sous-estimer cette forme d'*audit* de conformité légale...au cas où le législateur exigerait un éventuel rapport de conformité.

Ces réalignements des composantes du système de rémunération peuvent être reliés à des facteurs contextuels. Les études ontariennes ont souligné que certains facteurs contextuels peuvent expliquer les différentes réponses apportées par les organisations face au défi de la nouvelle loi sur l'équité salariale. Par exemple, la taille de l'organisation est un facteur prépondérant : il semble que les PME aient été les plus récalcitrantes à s'adapter au changement (Canadian Facts, 1993; York University, 1994). Notre étude indique qu'il existe effectivement une relation significative entre la taille des hôpitaux et les réponses apportées : la taille des hôpitaux mesurée par le nombre de lits est plus faible dans le groupe 1 que dans le groupe 2 (182 contre 361) tandis que la taille mesurée par le nombre d'employés est plus faible dans le groupe 1 que dans le groupe 2 (587 contre 1652).

En conclusion, cette enquête indique que la loi a eu des effets positifs sur plusieurs composantes du système de rémunération, du moins pour les organisations appartenant au deuxième groupe. En plus de favoriser l'équité interne, l'instauration d'un plus haut degré de formalisation de la gestion de la rémunération a rendu la détermination des salaires plus rigoureuse en diminuant la place de l'arbitraire. Le recours à des mécanismes de communication a également contribué à réduire le secret

qui entoure traditionnellement les questions salariales. Plusieurs organisations ont aussi mentionné qu'elles avaient instauré des politiques formelles de rémunération relatives à la position concurrentielle, ce qui laisse entrevoir un effet de la loi sur l'équité externe. L'ampleur des changements apportés aux systèmes de rémunération laisse à penser que plusieurs organisations du deuxième groupe ont probablement dépassé les exigences de la loi, ce qui est en accord avec l'effet de rationalisation des systèmes de rémunération qui a déjà été souligné dans des études antérieures.

## Impacts sur la rémunération

### Impacts monétaires

Des trois impacts identifiés dans le modèle managérial, celui qui est relatif aux coûts a été le plus étudié. Cet impact dit «monétaire» se compose de deux volets : les ajustements salariaux et les coûts de mise en œuvre (voir la Figure 1). Les ajustements de la rémunération des femmes peuvent avoir un impact majeur sur la masse salariale, ce qui ne doit certainement pas laisser indifférent le gestionnaire. Aussi n'est-il pas étonnant que le modèle managérial d'évaluation mette l'accent sur cet aspect. D'après les études empiriques réalisées en Ontario, cet impact est jusqu'à présent très modeste puisque l'ajustement est inférieur à 10% du salaire des femmes (McDonald et Thornton, 1998). Bien que des chiffres similaires aient été obtenus dans d'autres études, il faut interpréter ces données avec prudence, car il s'agit de chiffres estimés par les répondants patronaux à partir de sondages par questionnaires ou par entrevues. En règle générale, le profil des répondants n'a pas toujours été clairement identifié dans les études ontariennes. Il s'agit vraisemblablement de professionnels en ressources humaines («cadres les mieux placés pour répondre à des questions sur l'équité salariale» selon l'expression du Canadian Facts, 1993, page 13). À notre connaissance, aucune étude n'a mesuré cet impact en analysant les documents salariaux à l'aide d'études de cas.

D'autres résultats émergent des études ontariennes. Premièrement, les femmes professionnelles ou gestionnaires semblent avoir bénéficié de rajustements salariaux plus importants (rapport d'Avebury, 1991). Deuxièmement, SPR (1991) constatait déjà en 1990 que les ajustements salariaux étaient plus fréquents et plus élevés dans le secteur public que dans le secteur privé. Ces résultats ne font que confirmer la nécessité d'étudier plus à fond les processus ayant conduit aux ajustements salariaux afin de mieux comprendre les différences entre les secteurs privé et public.

D'autre part, la deuxième dimension des impacts monétaires a trait aux coûts de mise en œuvre. Selon les arguments des employeurs, le réalignement des systèmes de rémunération ne peut se faire sans l'ajout de ressources supplémentaires. Le rapport Read (1996) mentionne que le processus (évaluation des emplois, négociation, résolution des litiges, etc.) a englouti effectivement énormément de temps et d'argent. L'expérience ontarienne semble donc indiquer que le fardeau bureaucratique fut assez lourd comme le prétendaient initialement les employeurs (de \$88 à \$750 selon les estimés; Gunderson et Lanoie, 1999-b). Selon le rapport d'Avebury (1991), plusieurs employeurs estiment que l'argent dépensé dans un système d'évaluation des emplois n'est pas toujours justifié par les résultats (page 15). En revanche, dans ce même rapport, il est indiqué que les employeurs ont profité de la loi sur l'équité salariale pour réviser leurs structures internes, ce qui laisse sous-entendre que les investissements étaient quand même nécessaires et profitables pour assainir leurs pratiques de rémunération! Ce point n'est pas anodin pour la gestion et l'enseignement de la rémunération. Si la notion d'équité interne est centrale en gestion de la rémunération, pourquoi plusieurs organisations en ont-elles fait fi? Est-ce des organisations moins performantes? En supposant que la notion d'équité interne ne soit pas toujours centrale, dans quels contextes est-il alors approprié de l'ignorer? Ceci nous ramène à une autre question de fond: comment certains employeurs peuvent-ils affirmer que les sommes investies pour établir l'équité interne ne sont pas justifiées alors qu'ils n'ont pas mesuré les résultats intangibles pouvant en découler? En fait, on ne connaît pas réellement l'ampleur des coûts administratifs comme le soulignent Gunderson et Lanoie (1999-b, page 9) : «Solid evidence on the extent of the administrative costs associated with pay equity is extremely scarce».

### Impacts intangibles

La gestion de la rémunération vise au moins deux impacts intangibles, à savoir la perception de l'équité et la satisfaction salariale. Premièrement, la perception de l'équité joue un rôle fondamental en matière de rémunération. Pourtant cet aspect a souvent été escamoté dans les études ontariennes. Selon le modèle managérial d'évaluation, un bénéfice intangible qu'une organisation peut retirer de la gestion de la rémunération est un sentiment d'une plus grande équité qui peut découler, dans le cas de l'équité salariale, du processus de réalignement du système de rémunération (notion de justice procédurale) et des ajustements salariaux (notion de justice distributive) (Tremblay, Sire et Balkin, 1998). Un autre bénéfice intangible touche à la satisfaction salariale. Ici encore, ce concept joue un rôle clé dans la gestion de la rémunération.

Selon le rapport Read (1996), un certain nombre de consultants et d'associations patronales ont mentionné que la loi a eu tendance à élever les attentes des femmes, ce qui a provoqué une déception de certaines employées qui s'attendaient à des rajustements salariaux plus importants (Avebury, 1991). S'il est vrai que les concepts d'équité et de satisfaction salariale sont importants dans la gestion de la rémunération, alors on ne peut se contenter d'anecdotes pour évaluer cet aspect de la rémunération. De surcroît, il est légitime de se demander si la déception de certains employés est due au montant de l'ajustement salarial, à un manque de communication, à une lacune au niveau de la justice procédurale ou à d'autres facteurs.

## Impacts sur les résultats

Selon le modèle managérial d'évaluation, l'évaluation doit se préoccuper de trois résultats : les attitudes et comportements au niveau individuel, les caractéristiques des DRH au niveau fonctionnel et les résultats globaux au niveau organisationnel.

### Attitudes et comportements

Les impacts monétaires et intangibles sont susceptibles d'influencer les attitudes (par exemple, la satisfaction au travail ou l'engagement organisationnel) et les comportements des personnes salariées (par exemple, le rendement). D'une façon générale, les études ontariennes n'ont pas pris la personne salariée comme niveau d'analyse. Tout au plus, quelques-unes de ces études ont mentionné que la législation proactive en matière d'équité salariale a eu plusieurs impacts dont, par exemple, un effet négatif sur le moral et sur les relations de travail (SPR, 1991) ou un effet neutre sur le moral (Canadian Facts, 1993). Ici encore, il faut interpréter ces chiffres avec une extrême prudence à cause de faiblesses méthodologiques. À titre d'illustration, dans plusieurs études (SPR, 1991; Canadian Facts, 1993), il semble<sup>3</sup> que les impacts sur le moral et les relations de travail ont été respectivement mesurés par une seule question. De plus, l'individu qui a répondu à cette question n'est pas une employée, mais un représentant de l'employeur. Cette manière d'administrer l'outil de sondage soulève des problèmes de fidélité, et donc, de validité.

En fait, ces enquêtes nationales ont pris «l'organisation» comme niveau et unité d'analyse, ce qui crée des problèmes quand il s'agit d'interpréter des attitudes et comportements qui se situent à un niveau inférieur d'analyse, celui des individus. Pour évaluer les impacts

sur la rémunération et sur les résultats (par exemple, les attitudes et comportements), des enquêtes ayant pour niveau d'analyse l'individu auraient été souhaitables. Étant donné que l'application de la loi peut prêter flanc à des manipulations (McDonald et Thornton, 1998), des études de cas auraient dû être réalisées sur les processus pour documenter l'existence ou non de pratiques douteuses, ce qui aurait enrichi les résultats issus des enquêtes quantitatives. Bien que plusieurs études ontariennes prétendent avoir adopté une approche qualitative, il serait plus exact de parler d'approche descriptive par sondage. À titre d'illustration, réaliser des entrevues téléphoniques auprès d'une trentaine d'organisations avec des questions relativement structurées se rapproche plus du sondage que de l'étude de cas (voir à ce propos l'étude de la Commission de l'équité salariale de l'Ontario, 1993). Compte tenu des faiblesses méthodologiques des études réalisées en Ontario, il n'est pas possible de porter actuellement un jugement relatif aux impacts sur les résultats au niveau individuel.

### Caractéristiques des DRH

Historiquement les changements de l'environnement ont influencé l'évolution des DRH. La venue d'une loi proactive est un changement suffisamment majeur pour avoir pu influencer certaines caractéristiques des DRH comme leur budget ou leur statut. Ainsi Avebury (1991, page 21) notait que «most human resources managers were very pleased with the increased profile and responsibility pay equity gave their departments». Ce rôle accru pourrait se matérialiser par une allocation des ressources supplémentaires. Selon le sondage dans le secteur hospitalier ontarien (Bordeleau, 1996), cette augmentation des ressources allouées aux DRH ne serait pas si importante qu'on eût pu se l'imaginer, car le surcroît de travail engendré par la loi a dû être absorbé en composant avec les ressources actuelles. Dans un contexte de rationalisation budgétaire, la venue de la loi a sans doute permis aux DRH de maintenir leur budget au lieu de le voir diminuer, ce qui est malgré tout un effet positif. En revanche, les études ontariennes font référence à des coûts exorbitants découlant du recours aux consultants. Reste donc à clarifier si les honoraires des consultants ont été comptabilisés dans les budgets des DRH ou dans d'autres postes budgétaires.

### Résultats globaux

L'impact négatif de la loi sur les résultats financiers, qui aurait eu pour effet d'entraîner des pertes d'emplois, n'a pas non plus été évalué rigoureusement dans les études ontariennes. Tout au plus est-on en présence de quelques

témoignages qui relèvent plus des anecdotes que d'une preuve scientifique (Gunderson et Lanoie, 1999-a). D'autres impacts – cette fois positifs – ont trait à une meilleure utilisation du personnel suite aux évaluations des emplois (McDonald et Thornton, 1998), ce qui serait susceptible d'influer positivement sur les résultats financiers. Mais ici encore, il ne s'agit que d'anecdotes! Bref, plus on se rapproche de ce qui est important en gestion de la rémunération (à savoir les résultats), plus les études ontariennes demeurent silencieuses...

## Conclusion

Évaluer une loi comme celle sur l'équité salariale est complexe. Contrairement au modèle généralement mis de l'avant pour évaluer les politiques publiques, le modèle managérial d'évaluation permet de mettre en relation des coûts avec des bénéfices en vue de porter un jugement sur les décisions prises en matière de gestion de la rémunération. Trop souvent les gestionnaires ont tendance à ne considérer qu'une partie de l'équation (à savoir, celle des coûts) et à sous-estimer, voire escamoter, les bénéfices retirés par l'organisation (Gosselin et Le Louarn, 1999). Par exemple, plusieurs dirigeants de PME sont tentés de discréditer la loi parce que les coûts de mise en œuvre sont, selon eux, supérieurs aux ajustements salariaux retirés par les femmes (Read, 1996). En toute équité, il faudrait comparer les ajustements salariaux aux bénéfices retirés par l'organisation suite au réalignement du système de rémunération, et non considérer, comme le font certains, les ajustements salariaux à la fois comme un coût pour l'organisation et un bénéfice pour les femmes (il ne s'agit pas du même bénéfice!). Plus précisément, le modèle managérial d'évaluation propose de comparer tous les coûts (ajustements salariaux et coûts de mise en œuvre) à tous les bénéfices retirés par l'organisation (impacts intangibles ainsi que ce que nous avons appelé «résultats»). Ainsi, il est plausible que le modèle managérial fasse apparaître un *impact net positif* de la loi, là où le modèle traditionnel laisse planer un doute quant à l'efficacité de la loi à réduire la discrimination salariale. Contrairement aux attentes, cet effet net positif ne proviendrait pas principalement des impacts monétaires (effet facilement mesurable à court terme), mais bien plutôt de l'assainissement des pratiques de rémunération (effet à plus long terme et plus intangible). Ce décalage dans le temps entre les effets monétaires (à court terme) et les effets intangibles (à moyen terme), qui rend délicate toute évaluation, a d'ailleurs été soulevé par Pfeffer (1997).

## Notes

1. Dans ce texte, plusieurs exemples relatifs au secteur hospitalier ontarien sont tirés des travaux de maîtrise de M. Bordeleau (UQAH) qui ont été dirigés, entre autres, par Mme Christiane Labelle.
2. «Target efficiency refers to the extent to which a program assists as many persons in the target group by as much as possible without having the benefits spillover into the non-target groups» (Gunderson et Lanoie, 1999-b, page 20).
3. Du moins c'est notre interprétation des rapports consultés dans lesquels les aspects méthodologiques sont souvent incomplets.