I A S

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

3e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Stratégies et Ressources Humaines

ALGER, ALGÉRIE
19 et 20 mai 2001

Sommaire

5 INTRODUCTION

7 Jean-Yves AGARD, Norma MIEVEL PLA
Le métissage organisationnel à l'épreuve des faits : résultat d'une étude exploratoire

15 Abdelhalim BEDRANE
Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation

23 Laïla BENRAISS, Jean-Luc CERDIN, Eléonore MARBOT, Jean-Marie PERETTI
Etude de l'influence de l'équité sur la satisfaction des employés. Cas d'une PME marocaine

31 Laïla BENRAISS, Jean-Marie PERETTI
L'équité : stratégies de comparaison et choix des référents. Cas des cadres marocains

41 Martine BRASSEUR
Les styles de management sont-ils sexués ? L'apport de la typologie de Myers-Briggs

49 Vincent CALVEZ, Bruno BOUCHARD
Déviance organisationnelle et angoise du dirigeant : la recherche d'équilibre entre contrôle et efficacité

61 Vincent CHAGUÉ
Valoriser les compétences des acteurs intranet. Un enjeu stratégique

69 Farid CHAOUKI
Les pratiques de recrutement des entreprises marocaines : Caractéristiques et implications

81 Miguel DELATTRE
GRH et stratégie : le chaînon manquant du professionnalisme ?

99 Ahmed EL AOUADI
Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : le cas marocain

113 Louis FORGET
Audit du marketing de la DRH

121 Mohammed MATMATI, Dieter SCHMIDT
Les NTIC dans le diagnostic interne des Ressources Humaines

139 Patrick MICHELETTI
La multi polarité professionnelle dans le cadre de l'audit social

149 Margaret MUCY, Ingrid BRUNSTEIN
La GRH à la française dans un département d'outre-mer, la Martinique

161 Yves NEGRO
L'impact des NTIC sur les compétences des commerciaux en milieu bancaire

173 Hadj NEKKA
Intégration des ressources humaines à la stratégie d'entreprise : le cas d'une PME du secteur immobilier

187 Jacques ORSONI
La mise en réseau des petites entreprises à l'heure de la mondialisation : le modèle corse

195 Pascal PAILLÉ
Cycle de vie professionnelle, attachement des salariés et satisfaction au travail : proposition d'un modèle d'anticipation des risques sociaux

205 Jérôme RIVE
Contribution de la fonction RH à la gestion des ressources humaines commerciales

215 Aline SCOUARNEC
Informatisation de la gestion des ressouces humaines et comportement des acteurs au Maroc

227 Maurice THÉVENET
Contribution à la définition de nouvelles frontières pour l'implication dans le travail et dans l'entreprise

233 Hédia ZANNAD, François MANGIN
La résistance au changement : de la partie émergée à la partie immergée de l'iceberg

Stratégies et Ressources Humaines

La troisième université de printemps de l'audit social co-organisée les 19 et 20 mai 2001 à Alger par l'ALGRH et l'IAS a comme thème «STRATÉGIES ET RESSOURCES HUMAINES».

Le thème retenu permet d'aborder les enjeux et les perspectives de l'audit dans le cadre d'une internationalisation rapide de l'économie. La convergence des pratiques et l'analyse des évolutions managériales en Europe, au Maghreb et dans le monde sont également au centre de cette Université. L'ouverture des frontières renforce le besoin d'audit social, méthode indispensable d'analyse des risques mais aussi des opportunités liées à ces nouvelles perspectives.

L'intégration des Ressources Humaines à la stratégie d'entreprise est un sujet d'actualité. A travers un programme riche d'ateliers, de symposiums, de conférences plénières, tables rondes et débats, cette Université de Printemps a pour ambition de développer les réflexions et de permettre de fructueux échanges. La préparation de cette Université a été rendu possible grâce au travail du comité d'organisation. Nous voudrions également remercier l'ensemble du Bureau de l'IAS.

La richesse et la qualité du programme et celle des 22 contributions sélectionnées pour être réunies dans ces actes grâce au concours du Groupe ESSEC sont le fruit du travail du Comité Scientifique.

Ce Comité Scientifique composé d'universitaires et de professionnels algériens, canadiens, espagnols, français, italiens, marocains et tunisiens a relu et évalué les contributions soumises. Chaque papier a été évalué par deux personnes. Il a également évalué les modifications légères ou lourdes demandées. Que l'ensemble de ses membres trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et nos remerciements. Que soit également remerciés Marie-Claude CAVILLON, qui a assuré le secrétariat du comité, et l'équipe de reprographie du Groupe ESSEC, particulièrement Christina MOUNDJI, qui a assuré avec rigueur et professionnalisme la préparation, la mise en page et l'édition de ces actes.

Ces textes ont pu être réunis grâce au partenariat actif avec les principales associations professionnelles et académiques concernées par le thème de l'audit social. Que soient tout particulièrement remercié l'AGRH, très présente à travers de très nombreuses communications d'enseignants-chercheurs francophones, l'ALGRH, l'AGEF et l'ARFORGHE, l'ANDCP.

L'ensemble des contributions rassemblées traduisent la richesse des travaux autour du thème «Stratégies et Ressources Humaines». Ils abordent de nombreux aspects complémentaires et témoignent d'un effort de recherche et d'expérimentation sans cesse renouvelé. Ils ne reflètent cependant qu'imparfaitement la richesse attendue des échanges dans le cadre de l'Université de Printemps avec de nombreux intervenants dans les ateliers, les symposiums, les tables rondes, les débats, les conférences et bien sûr les irremplaçables apports, témoignages, et interpellations des participants dont la qualité et l'implication contribuent au succès de ces journées.

Créer en 1982 sous l'impulsion de Raymond VATIER, par un groupe de praticiens de l'audit social et d'enseignants-chercheurs désireux de mettre en commun leurs expériences pour approfondir le concept d'audit social, en définir le cadre de référence, et à veiller à une mise en œuvre cohérente de ces pratiques dans le respect d'une éthique professionnelle, l'IAS démontre en 1999 sa vitalité et sa capacité à poursuivre et à amplifier le projet de ses fondateurs.

L'audit social jouera alors pleinement son rôle au service des ressources humaines.

Jean-Luc CERDIN et Jean-Marie PERETTI

Professeurs au Groupe ESSEC

Comité d'Organisation de la 3e Université de Printemps

Le métissage organisationnel à l'épreuve des faits : résultat d'une étude exploratoire

Jean-Yves AGARD

Responsable du département management et affaires internationales

jy.agard@essca.asso.fr

Norma MEVEL PLA

Responsable Recherche Appliquée, département. management et affaires internationales

n.mevel@essca.asso.fr

Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers – ESSCA

La mondialisation de l'économie, thème que la presse et la littérature ne cessent d'évoquer, a fait penser à certains que les modes de pensée et les pratiques manageriales ne pouvaient être elles aussi, qu'uniformes et planétaires.

Pourtant, lorsqu'à la suite de fusions et/ou d'acquisitions, des problèmes sont apparus dans les entreprises, économistes, sociologues et gestionnaires ont commencé à s'interroger sur la possible existence de «formes nationales» de développement. Dès l'acceptation de cette éventualité, il était naturel de remettre en question la prétendue universalité des méthodes de management et des outils de gestion, que prônent, encore aujourd'hui, la plupart des manuels de ces disciplines. Le taylorisme, tout puissant, était mis à mal par ceux qui soutenaient la nécessité de tenir compte des faits culturels pour manager les hommes, mais conservait tout de même des adeptes parmi les «universalistes».

Alors que dans les années 80 on pensait que la préoccupation pour les questions interculturelles pouvait être due à un effet de mode, l'idée de l'existence, notamment au sein des entreprises, de difficultés pouvant avoir une origine «interculturelle» n'a cessé de prendre de l'ampleur. On fait si fréquemment état de *«malentendus entre locaux et expatriés»*[1], que certains chercheurs et consultants déclarent le débat clos et tirent, sur la question de l'influence d'éléments culturels dans les organisations, des conclusions péremptoires, comme celles d'André Laurent : *«Les effets de la culture – notamment nationale – sur les processus de management crèvent les yeux.[…] Certains auteurs continuent à se poser une question dépassée : est-ce que la culture a vraiment un impact ?»*[2]

Mais cette «question dépassée» en entraîne d'autres, qui portent sur la nature de ces différences culturelles et sur leur façon de se manifester. C'est la question de l'interculturel qui est ainsi posée.

C'est à partir de ces considérations que nous avons donc décidé d'aller étudier, sur le terrain, comment ces «éventuels» éléments culturels étaient susceptibles de jouer un rôle dans la gestion des entreprises.

L'objet de ce papier est de présenter quelques-uns des résultats obtenus à la suite de l'étude exploratoire[3], que nous avons menée dans une entreprise métissée, que nous nommerons fictivement EURONORD, filiale du groupe du même nom, dont la maison mère se trouve en Europe du Nord. Nous appellerons «Nordistes» les ressortissants de «Nordie», pays d'origine de la société.

Le rattachement disciplinaire de nos travaux est l'anthropologie sociale et culturelle, la psychologie sociale, la sociologie des organisations, dans leur application à l'entreprise, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines et la théorie des organisations.

La question de recherche à laquelle nous souhaitons apporter une réponse et celle de l'influence des éléments interculturels dans les organisations métissées.

Nous utiliserons le terme «d'entreprise métissée» dès lors qu'il y a rencontre entre deux cultures nationales. Ce phénomène est nommé en anthropologie culturelle et en psychologie sociale «acculturation»[4]. Il s'agit, selon la définition qu'en donne Roger Bastide (1996) *«des processus qui se produisent lorsque deux cultures se trouvent en contact et agissent et réagissent l'une sur l'autre»*[5].

Nous avons mené notre étude en utilisant les méthodes d'analyse interculturelle issues de l'anthropologie. Dans le cas présent, elles se caractérisent par une observation participante, la conduite d'entretiens semi-directifs et l'examen des documents à usage interne et externe de l'entreprise. Ces méthodes possèdent, selon Desjeux et Garabuau (1997)[6], une efficacité qui réside dans la mise en évidence des différences dans les modèles de prise de décisions, de résolution de problèmes, de rapport aux risques ou à la hiérarchie. Elles permettent également de mesurer les enjeux et les intérêts en présence.

Par opposition aux théories prônant le déterminisme culturel qui expliquent les phénomènes par la seule origine culturelle, défendue par l'Ecole d'anthropologie culturelle américaine[7], notre approche considère également les éléments de contexte et leurs influences sur la situation observée et enfin, les influences et les conséquences de l'interaction. Il s'agit donc d'une approche culturelle situationnelle : *«une étude de la combinaison des interactions entre acteurs à un moment donné, dans une situation donnée qui fournit des réponses sur les différences culturelles»*[8] (Desjeux, 1994). Aussi, lors de notre analyse comparative, il nous incombera de révéler, non pas la culture en soi, mais bien les différentiels.

Reprenant la définition d'E.T. Hall (1971), la culture est *«une dimension cachée*[9]*»* ou bien celle de D. Desjeux (1994), *«La culture : quelque chose de caché et d'inexplicable*[10]*»*, nous retiendrons comme postulat que la notion de culture renvoie aux comportements acquis au sein d'un groupe spécifique. En effet, suivant Levi-Strauss (1958)[11] nous appellerons «culture» «*tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs.*» Un groupe déterminé *«relève simultanément de plusieurs systèmes de cultures : universel, continental, national, provincial, local, etc. ; et familial, professionnel, confessionnel, politique, etc.*[12]*»*.

Dans ce cadre, la démarche anthropologique, caractérisée par l'induction**,** consiste en l'observation[13] participante et le repérage des pratiques dans les discours des acteurs. Cette démarche est corroborée par les propos de M. Thévenet (1993) qui confirme que : «*s'occuper de culture, ce n'est pas s'intéresser à ce que pensent les gens, mais à ce qu'ils font, c'est-à-dire aux références utilisées le plus souvent inconsciemment pour «faire avec» les différentes situations problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité»*[14].

En résumé, l'objectif central de notre étude est de repérer, dans les pratiques managériales, l'apparition de manifestations de métissage organisationnel, dans une structure productive à deux composantes nationales.

Tout d'abord, à partir de l'organigramme, nous avons déterminé notre population d'investigation dans une organisation à cinq niveaux (opérateurs et employés, contremaîtres, responsables de service, directeurs de département, directeur général). De septembre 96 à septembre 97, nous avons réalisé vingt-trois entretiens semi-directifs d'une heure trente environ, l'analyse des documents internes de EURONORD et des observations participantes au sein de l'entreprise.

S'agissant d'une étude exploratoire, nous avions choisi d'interroger tous les «Nordistes» de l'entreprise, ainsi que les «Autochtones» travaillant en contact avec eux. Notre objectif était de mettre en évidence de possibles phénomènes de tension.

L'échantillon étudié se compose donc, d'une part du sommet stratégique (directeur général et directeurs des départements), et d'autre part d'une partie de la ligne hiérarchique (responsables de service).

A l'époque où nous avons mené notre étude, le directeur général et cinq directeurs de départements sur sept étaient «nordistes», deux directeurs (gestions des ressources humaines et maintenance)[15], étaient «autochtones». Les vingt-cinq responsables de service étaient «autochtones» dans leur totalité.

Puis, nous avons procédé à l'analyse de contenu et à son interprétation, qui nous ont permis de dégager un certain nombre de résultats. Ils feront l'objet d'une première partie dans laquelle nous exposerons tout d'abord la spécificité des évolutions de carrières dans la filiale étudiée pour le personnel d'encadrement. Dans notre deuxième partie, nous procéderons à l'interprétation des constatations exposées.

I. L'évolution de carrière

EURONORD, filiale du groupe du même nom, est une entreprise inaugurée au début des années 90 qui comportait, au moment de notre étude, environ cinq cents salariés. Son activité principale est d'assembler des biens d'équipement industriels, à forte valeur. L'organisation de la production se fait par «clusters» ce qui, dans la communication de l'entreprise, est présenté comme un signe de modernité. Le discours, en interne comme en externe, insiste sur une orientation de l'activité tournée vers la qualité et l'excellence.

Au moment de notre étude, l'entreprise est organisée en cinq niveaux hiérarchiques, à savoir opérateurs/ employés (autochtones), contremaîtres[16] («Autochtones», uniquement en production), responsables de service («Autochtones»), directeurs de départements (cinq «Nordistes» et deux «Autochtones») et un directeur général («nordiste»). La gestion des ressources humaines, quant à elle, se veut innovante grâce à la mise en place de dispositifs tels que : l'intéressement du personnel aux résultats à tous les niveaux hiérarchiques et la flexibilité du temps de travail. Elle a régulièrement recours à des conseils externes et aux dernières formations au management disponibles sur le marché.

Nous ne traiterons ici, parmi les thèmes développés dans nos travaux, que celui de la gestion des carrières des responsables de service autochtones qui appartiennent à la «*ligne hiérarchique*»[17] de l'entreprise.

La première partie des résultats fait état de l'impossibilité des managers autochtones d'évoluer hiérarchiquement dans l'entreprise. La deuxième partie nous permettra de montrer que la pratique dominante en matière d'évolution de carrières chez EURONORD, du fait des décisions des directeurs «nordistes», est la mobilité fonctionnelle plutôt que positive. Nous entendons par évolution positive une évolution qui correspond à une augmentation de salaire, ou à une promotion (statut, échelon...).

1.1. Evolution hiérarchique

L'installation récente de EURONORD fait que les premières préoccupations de progression de carrière ne se sont manifestées qu'au terme des cinq années d'activité. C'est à ce moment que le directeur qui avait présidé à la réalisation de l'usine est arrivé au terme de son mandat, pour céder la place à son successeur.

L'arrivée de ce dernier a coïncidé, non seulement avec un changement de logique de production de l'usine (d'un mode de fabrication artisanale à celui d'une production industrielle en série), mais aussi avec l'introduction en bourse du GROUPE EURONORD.

La cotation sur les marchés boursiers a eu de nombreuses conséquences sur la politique générale du groupe, qui s'est manifestée, au premier chef, par une mise en concurrence des différents sites de production dans les différents pays d'implantation, alors que la politique précédente prônait la division du travail selon des principes de répartition des activités par types de modèles et de proximité de marchés cibles :

> *On a dit une chose très simple «On veut être la société la plus performante du groupe parmi les 3 autres unités». Comment faire ?*

Ainsi, lorsque l'on revient sur les problèmes de gestion des carrières des personnels, le point de vue des acteurs autochtones estime que l'évolution hiérarchique des responsables de service doit les amener, à plus ou moins long terme, aux postes de directeurs de départements. Etant donné qu'il existe, bien entendu, moins de postes de direction que de responsables de service, cette évolution devrait pouvoir se faire, pour certains d'entre eux, soit dans le cadre de la filiale étudiée, soit dans une autre filiale du groupe, dans le pays d'accueil ou à l'étranger, voire à la maison mère, en «Nordie». Or, toutes les candidatures au poste de direction de département venant des responsables de service que nous avons étudiées, ont été rejetées.

Les candidats déboutés ont alors choisi, soit de rester à leur fonction initiale, soit de quitter l'entreprise. Ce mouvement de personnel, inconnu jusqu'à cette période dans l'entreprise, a fortement ému les salariés.

Les faits semblent montrer que les postes de direction sont exclusivement réservés aux directeurs de nationalité nordiste, sauf pour la direction des Ressources Humaines, occupée par un directeur de nationalité autochtone dès l'origine de l'implantation de la filiale de production considérée.

1.2. Evolution horizontale

Comme nous l'avons indiqué, EURONORD est en perpétuelle évolution et progression, le nombre d'unités à produire par jour a constamment augmenté au fil des années. L'organisation se doit de passer d'une logique de production de petite série, lors de la création de l'entreprise, à une logique de production en grande série. Pour accompagner ce changement, des groupes projet ont été créés, qui sont chargés soit des innovations en production, soit d'innovations administratives.

La composition de ces groupes projet est souvent définie par les chefs de service, qui proposent aux responsables de département une liste de personnes qui peuvent accepter ou refuser d'en faire partie.

La plupart du temps, il n'existe pas d'appel à candidatures officiel et publié.

C'est ainsi que des personnes désignées accomplissent, pendant un temps qui peut aller de six mois à plusieurs années, un travail qui initialement n'était pas prévu dans leur charge et leur fonction.

Tout au long de la vie du groupe projet, l'acteur acquiert un statut, par exemple un employé peut être chargé de la formation d'autres employés, après avoir été formé à l'étranger (courtes périodes). Les avantages obtenus par ces salariés sont, outre l'éventuel prestige (que nous n'avons pas mesuré) une rémunération supplémentaire sous forme de primes versées tout au long de l'existence du groupe projet.

Jusqu'à une période récente (1996) ces groupes projet fonctionnaient correctement. Cependant, un certain nombre de groupes sont arrivés au terme de leur activité, notamment du fait de la réussite de la mission confiée.

Souvent, leurs membres, y compris le chef de projet, sont retournés à leur poste initial et ont vu disparaître les avantages salariaux reçus antérieurement. Cette situation a engendré pour la première fois des tensions, d'une part entre la Direction des Ressources Humaines et les chefs de projet, et d'autre part entre la Direction des Ressources Humaines, autochtone, et les autres directeurs «nordistes». L'intense polémique entre les directeurs des deux nationalités en présence, dont nous avons été témoins, n'a donné lieu à aucun changement.

Alors que les autochtones estiment que cette mobilité horizontale doit déboucher soit sur une promotion hiérarchique, soit sur une augmentation de salaire, les directeurs «nordistes» la considèrent comme *«une évolution de carrière réussie, un enrichissement personnel»*, qui ne nécessite aucune autre contrepartie :

> *Oui je crois qu'on est assez mobile en Nordie :*
> *on change de poste, de responsabilités,*
> *c'est une façon de travailler et ça ne crée pas*
> *de problème. Pour les «Autochtones»,*
> *c'est plus important d'être spécialiste,*
> *d'être reconnu pour ses compétences*
> *en tant que spécialiste. Pour les «Nordistes»,*
> *c'est être généraliste, on a plutôt peur de rester*
> *trop longtemps dans un métier.*

II. Interprétation

Dans cette deuxième partie nous effectuerons l'interprétation des résultats obtenus lors de notre enquête. Il s'agit de procéder à la lecture du réel (pratiques repérées) à travers un dispositif méthodologique. Nous traiterons tout d'abord, dans le cadre des évolutions de carrière, des représentations du pouvoir partagées par le personnel autochtone. Après cela, nous avancerons l'hypothèse de conceptions divergentes de la notion de l'évolution de carrière entre autochtones et «Nordistes«au sein de EURONORD.

2.1. Représentations stéréotypées

Nous allons utiliser ici le concept de «représentation» dans le sens d'une image mentale socialement élaborée et partagée par les individus du groupe d'appartenance[18], ce qui, dans ce contexte, rend cette notion proche de celle de «stéréotype».

Il est apparu clairement lors de nos entretiens, que la plupart des personnes interviewées partageaient la même représentation du «Nordiste», comme un individu très respectueux d'autrui,

> *Ce qui les caractérise* [les Nordistes]
> *c'est cette espèce d'humanité,*
> *de prise en compte de l'humain…*
> *Prendre les hommes et les femmes*
> *pour des gens intelligents.*

faisant passer le bien-être général avant le sien propre,

> *Un Nordiste est optimiste, il est calme. Il a de part son éducation le souhait d'aider les autres*. […] *Il a autrement le souci de ne pas enfoncer l'autre, de l'aider.*

fuyant le conflit et désireux d'obtenir un consensus de façon à ne pas prendre de décision sur un mode autoritaire :

> *Face à un problème qui survient, les Nordistes*
> *sont assez calmes, attendent de faire le tour*
> *du problème, et décident tranquillement de*
> *ce qu'on va faire, alors que nous, on s'agite*
> *comme des puces.*

Cette représentation a été confirmée et renforcée par le comportement, le discours explicite et les décisions du premier directeur :

> *Jusqu'à présent nous avions eu un directeur*
> *qui était rassurant à un point...*
> *Il pouvait y avoir le feu dehors,*
> *vous êtes chez EURONORD donc tout va bien.*

Pour exemple les déclarations faites à plusieurs reprises au personnel signifiant que «*lorsque l'on rentre chez*

EURONORD, c'est pour la vie-…- ce qui compte chez EURONORD, c'est le respect des hommes et non pas la recherche du profit-…- chez EURONORD, si on fait bien son travail, on peut y progresser et y faire carrière». Ce discours était repris par les Ressources Humaines :

> [….] *quand je rencontre un candidat, je lui dis qu'à EURONORD on a des objectifs en termes de qualité, délais, coûts, etc. etc., mais que cela ne se fait pas au détriment ou sur le dos des salariés. A EURONORD il se passe quelque chose de vraiment différent de ce qui peut se passer dans d'autres entreprises.*

Or, la non-conformité du comportement du nouveau directeur avec le discours de son prédécesseur et surtout, avec les attentes suscitées par la force des représentations existantes, a jeté le trouble parmi le personnel de EURONORD. Le mécontentement du personnel autochtone s'est manifesté de façon énergique, y compris par un arrêt de travail de quelques heures. L'une des revendications des salariés était *«qu'ils* (les Nordistes) *arrêtent de nous mentir !»*

En réalité, le «mensonge» ainsi évoqué ne relevait pas tant de promesses explicitement exprimées que de représentations collectives, non démenties jusqu'à ce jour, et qui avaient acquis la condition de «conventions ».

La convention, processus cognitif collectif de mimétisme rationnel généralisé, est, selon Gomez (1997), *«un système de règles auquel les individus font référence lorsqu'ils justifient leur comportement, donnant du sens aux choix personnels»*[19]. Elle permet d'établir des convictions partagées sur la manière de rationaliser les comportements.

Ainsi donc, les conventions en présence pendant les cinq années de démarrage laissaient comprendre que toute fonction était ouverte à toutes nationalités en présence, en contrepartie d'une efficacité prouvée dans le domaine technique concerné. Tant que la convention perçue était respectée par le groupe objet de représentation, l'action sociale pouvait se dérouler et les représentations, confirmées, se renforçaient encore. Pourtant, les faits ont montré que les postes de directeur de département étaient pratiquement exclusivement réservés aux directeurs de nationalité «nordiste», et ceci dans n'importe quel pays d'implantation d'EURONORD.

En définitive, tout permet de penser que, au-delà des éventuelles valeurs culturelles spécifiques «nordistes», c'est la politique générale du GROUPE EURONORD qui, dans un souci de préservation de ses intérêts, a imposé les personnels susceptibles d'assurer le meilleur contrôle. Nous serions donc en présence d'une relation de pouvoir, de dominant à dominé, excluant toute considération interculturelle.

2.2. Mobilité fonctionnelle

L'une des difficultés de travailler sur des questions interculturelles est que «l'interculturel» n'est pas observable en tant que tel. Il s'agit donc de relever des pratiques et, dans une démarche comparative, de mettre en évidence les différences. On peut ensuite émettre l'hypothèse que celles-ci sont dues à des facteurs culturels. C'est le cas pour les divergences que nous avons constatées quant à la conception des carrières à l'intérieur de EURONORD, particulièrement en ce qui concerne l'évolution des postes qui n'est pas forcément qualitative.

En effet, les «Nordistes» interviewés considèrent à l'unanimité que tout employé, après avoir participé à un groupe projet, peut réintégrer sa fonction initiale, sans conservation de la prime, sans modification hiérarchique, et sans reconnaissance d'un statut particulier. Pour eux, il s'agit simplement d'une mobilité fonctionnelle, ayant cours dans les usines nordistes et ne représentant aucun problème particulier.

Nous avons pu confirmer ce discours, en observant, dans l'évolution de carrière des cadres «nordistes», des pratiques conformes à ces caractéristiques :

> *Ce n'est pas parce qu'on est venu trois ans comme expatrié et à un poste à responsabilité, on a des exemples, que forcément on va grimper et aller beaucoup pus haut plus vite.*

Ces cadres, à la fin de leur séjour dans la filiale du pays d'implantation, occupent parfois, dans la maison-mère ou dans d'autres filiales, des postes qui, pour les Nordistes, paraissent hiérarchiquement inférieurs à celui occupé dans une filiale à l'étranger :

> *Je suis un peu déçu par la proposition qu'on a faite à M.L..* [l'ancien directeur général de l'usine française] *: un poste de directeur technique à Z* [une ville nordiste], *à mon avis, ce n'est pas digne de lui. Mais je ne sais pas s'il le vit mal, j'en doute, je ne suis pas sûr qu'il le vive mal.*

En revanche, pour les personnels «autochtones», la participation à un groupe projet constitue une promotion qualitative, reconnue pendant la durée de vie du projet, qui *«doit*[20]*»* déboucher sur une nouvelle position hiérarchique, un nouveau statut, un nouveau salaire.

Le refus de considérer ces arguments est catégorique de la part des directeurs nordistes et donne lieu à des réactions de xénophobie, dont nous avons été témoins.

Quelles conclusions pouvons-nous en tirer ?

Il est possible d'avancer que la mobilité fonctionnelle par opposition à une évolution positive des personnels est une des caractéristiques de l'organisation d'EURONORD «à la nordiste».

Que ce soit pour des postes de direction (le cas de l'ancien directeur de la filiale muté à un poste jugé inférieur par les salariés *«autochtones»*), ou pour les postes d'opérateurs, le «sommet stratégique» comprend l'évolution d'une personne par la diversité des fonctions qu'elle occupera au cours de sa carrière sans que celle-ci n'obtienne, systématiquement, tout autre type de gratification. En revanche, dans les organisations «autochtones», une *«gratification»* à la mobilité se soldant par une évolution positive pour l'acteur ayant bien mené sa mission, serait la norme dominante.

En résumé, contrairement aux pratiques et conceptions ayant cours dans les unités de production du pays de la filiale, il est considéré, par les directeurs de nationalité «nordiste», comme normal que l'évolution d'une personne puisse se faire sur sa seule mobilité fonctionnelle, sans autre contrepartie.

Nous avons voulu montrer dans cette présentation deux situations exemplaires parmi celles que nous avons traitées dans nos travaux. Ainsi donc, nous proposons ici, en résumé, notre conclusion générale. En matière de GRH et au regard des points précédents, ils nous est apparu que le métissage était davantage dans les «représentations» que dans les faits. Bien qu'il soit possible d'avancer l'hypothèse de l'origine culturelle de certaines pratiques, c'est surtout à la relation de pouvoir (dominant-dominé) qu'il y a lieu d'attribuer une grande partie des phénomènes observés.

Bibliographie

Balandier G., (1982). *Sociologie actuelle de l'Afrique Noire, dynamique sociale en Afrique Centrale*, Ed. rev., PUF, Paris.

Bastide R., «Acculturation», in *Encyclopedia Universalis*.

Bernoux Ph., (1985). *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris.

Boltanski L., (1982). *Les Cadres : la formation d'un groupe social*, Minuit, Paris.

Crozier M., Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*, Seuil.

Cuche D., (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris 1996.

Desjeux D., Monjaret A., Taponier S., (1998). *Quand les Français déménagent : circulation des objets domestiques et rituels de mobilité dans la vie*, PUF, Paris.

Desjeux D., (1997). «L'ethnomarketing, une approche anthropologique de la consommation : entre fertilisation croisée et purification ethnique», *UTINAM* n°21-22, juin, L'Harmattan, pp.111-147.

Desjeux D., (1994). *Le sens de l'autre : Stratégie, réseaux et cultures en situation interculturelle*, L'Harmattan, collection Logiques sociales, Paris.

Doise W. et Palmonari A., (1986). *Textes de base en psychologie : étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.

Eymard-Duvernay F., Marchal E., (1996). *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Editions Métailié, Paris.

Gomez P-Y., (1997). «Economie des conventions et sciences de gestion», in *Encyclopédie de Gestion*, direction JOFFRE, SIMON, p. 1060 Tome1, Economica.

Gomez P-Y , Marion G., (1995). *Confiance, entreprise et société : mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, Eska, Paris.

Hall E.T., *La dimension cachée*, Seuil, Paris 1971.

Largeault J., (1990). *notions Philosophiques*, Dictionnaire, PUF, Paris.

Levi-Strauss C., *Anthropologie structurale*, Plon, Paris 1958.

Mintzberg H., -1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation et Les Editions Agence d'Arc, Paris et Montréal.

Passeron J-C., (1991). *Le raisonnement sociologique*, Coll. Essais & Recherches, Nathan.

Reynaud J-D., (1997). *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin.

Sainsaulieu R., (1997). *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et dé*veloppement, Presse de Sciences Po et Dalloz,.

Thévenet M., (1993). «Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel», *in* BOSCHE et autres. «*Le management interculturel*», Nathan, Paris, 1993.

Wacheux F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Notes

1 Iribarne d' Ph., *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Le Seuil, Paris, 1998, p. 6.

2 Laurent A., «Réinventer l'art du management au carrefour des cultures», Actes du 7e congrès SIETAR, Poitiers, 1997, pp. 40-47.

3 De septembre 96 à septembre 97, consistant en 23 entretiens semi-directifs, analyse des documents internes, observations participantes.

4 La définition d'acculturation, ancienne (de 1936) mais qui fait encore autorité, tirée du fameux *Memorandum pour l'étude de l'acculturation*, de Herkovits, Linton et Redfield, présente celle-ci comme «*l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupe*». In Cuche D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris 1996, page 54.

5 Bastide R., «Acculturation», in *Encyclopedia Universalis*, 1996, pages 114-119. Pour son acception appliquée à des relations de type colonial, voir BALANDIER G., *Sociologie actuelle de l'Afrique Noire*, PUF, 1982.

6 Desjeux D., Garabuau I, «Ethnomarketing et anthropologie des affaires», *ANVIE*, *Sciences Humaines*, n°72, 1997, pp.38-41

7 Linton, Kardiner, Benedict, Mead…

8 Desjeux Dominique, *Le sens de l'autre : Stratégie, réseaux et cultures en situation interculturelle*, L'Harmattan, collection Logiques sociales, Paris 1994.

9 Hall E.T., *La dimension cachée*, Seuil, Paris 1971.

10 Desjeux, *ibid.* note 5

11 Levi-Strauss C., *Anthropologie structurale*, Plon, Paris 1958, p. 325.

12 Ibid.

13 «*Les sciences de gestion se définissent comme des sciences de l'action*», Wacheux, Frédéric, *Ibid.*, page 14. C'est pourquoi, l'observation des pratiques est le mode de recherche le mieux adapté.

14 Cf. article de Thévenet M., «Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel», *in* BOSCHE et autres *Le management interculturel*, Nathan, Paris 1993, p. 155.

15 Des modifications importantes ont eu lieu récemment, sans conséquence sur les résultats de cette partie de notre enquête.

16 Ce niveau n'apparaît qu'en production, il n'existe pas dans les six départements administratifs.

17 Nous n'examinerons pas ici le cas des contremaîtres en production qui, eux aussi, font partie de la «*ligne hiérarchique*» de l'entreprise, sous la dénomination générique de «*managers*».

18 Dans une démarche constructiviste, on peut considérer les représentations à la fois comme connaissance et construction du réel, c'est-à-dire comme processus et produits d'une élaboration à la fois psychologique et sociale (voir à ce sujet Doise Willem et Palmonari Augusto, *Textes de base en psychologie : étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1986).

19 Gomez Pierre Yves, «Economie des conventions et sciences de gestion», in *Encyclopédie de Gestion*, Joffre P., Simon Y., p. 1060 Tome 1, Economica, 1997.

20 Dixit.

Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation

Abdelhalim BEDRANE
Doctorant, CEROG-IAE, Aix-en-Provence

En Europe, comme en Amérique du Nord, la survie des organisations fait de plus en plus l'objet d'un examen minutieux, autant de la part des dirigeants, des consultants, des syndicaux que du public en général. Cette préoccupation se reflète dans les multiples publications de la littérature sur le changement (Mintzberg et Westley, 1992 ; Grouard et Meston, 1993; Hafi et Fabi, 1997; Hafsi et Demers, 1997;…) et dans la multiplication des débats et des conférences organisées ici, en France, comme ailleurs.

Dans un monde où le changement tend à devenir la règle et la stabilité l'exception (I. Vandangeon-Demeruez, 1998) les organisations syndicales les plus radicales applaudissent et encouragent le changement et les grandes écoles se précipitent pour la création des programmes concernant la gestion du changement. Conscients et responsables, les meneurs de l'enjeu dans la vie active de l'entreprise adoptent entièrement le changement, et s'engagent à travailler ensemble pour l'initialiser, le suivre et le réussir.

Comme le souligne Hafsi et Fabi (1997), le changement est devenu une partie inévitable de la vie. Il est donc incorrect de se poser la question à savoir s'il faut ou non changer. La question pertinente est plutôt : Quelles devraient être l'envergure, la rapidité et l'importance du changement à entreprendre ? Pour les dirigeants, le défi est alors de déterminer où, quand et comment intervenir ?

Ce travail se situe dans la mouvance des travaux sur le management du changement stratégique et qui montre la nécessité de s'intéresser au rôle fondamental à assumer par le leadership. Plus spécifiquement, nous présenterons, dans la première partie, brièvement les différentes conceptions de l'origine du changement dans la littérature et notre définition du changement organisationnel d'ordre stratégique retenue dans ce travail. Dans la seconde partie nous allons nous intéresser au style du leadership et son rôle durant la démarche de transformation.

Nous nous attacherons particulièrement à souligner que ce papier n'est qu'un début d'un travail sur les caractéristiques et le comportement du leader-manager, que nous souhaiterons le faire prochainement dans le secteur bancaire algérien.

I. L'origine du changement dans la littérature

Les travaux sur le changement organisationnel opposent traditionnellement une conception déterministe du changement et une approche volontariste des mécanismes de transformation des organisations.

Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

1. La conception déterministe : le changement imposé

Cette conception considère les facteurs externes et les pressions de l'environnement comme le principal moteur du changement. Dans ce cas l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son environnement. Nous retrouvons ici les fondements de :

■ **La théorie de la contingence**
Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) et de Thompson (1967) sont à l'origine de cette théorie qui repose sur l'alignement entre organisation et son environnement. Selon cette théorie le changement est une tâche permanente qui exige de relier les exigences de l'environnement aux caractéristiques de l'organisation dont l'objectif est de réduire l'incertitude et de rechercher la flexibilité.

■ **Les propositions de l'écologie des populations**
On retrouve les racines de cette théorie dans les travaux de Hannan et Freeman (1984). D'après ces derniers, le mode des organisations est très ressemblable au monde des espèces en biologie. En fait, ces auteurs perçoivent les organisations de la même façon que les biologistes considèrent les drosophiles en terme de comportement collectif. Les organisations finissent par se regrouper dans des niches distinctes de type écologique, où elles restent jusqu'à ce que les ressources se raréfient, ou que les conditions deviennent trop hostiles. Alors, elle meurent (voir, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Les écologistes des populations soutiennent l'idée que la plupart des changements dans les organisations sont superficiels et que les choix stratégiques des dirigeants sont accidentels où les marges de manœuvres sont minimes. La direction devient ainsi un élément passif, chargé de lire l'environnement et de faire en sorte que l'entreprise s'y adapte convenablement.

Cette approche conçoit les organisations comme des entités passives, ou plutôt réactives aux stimuli de l'environnement.

Critiques
On peut, comme le font Mintzberg et all.(1999), dire que :

- Les entreprises ne sont pas des drosophiles, et que leurs décisions ne sont pas programmées par un déterminisme génétique
- La relation de déterminant et déterminé est très contestable ; une entreprise peut mourir des coups stratégiques que lui porte une autre entreprise, et non à cause de cette abstraction nommée environnement.
- Cependant, cette approche met l'accent sur le caractère imposé du changement, mais elle néglige un élément fondamental de l'école cognitive : «La réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante et l'organisation ne s'adapte pas à la réalité mais à la perception qu'en ont les acteurs»
- Enfin, on peut dire franchement que ce courant est évidement interrogateur puisqu'il annule presque le rôle des dirigeants. L'entreprise apparaît selon cette logique comme une firme commandée par l'environnement où la marge de manœuvre des dirigeants apparaît faible dans la course à la compétitivité.

2. La conception volontariste du changement

A l'opposé de la première, l'approche volontariste voit le changement comme l'affaire de l'acteur.

Pour illustrer les fondements de cette approche, on peut citer les rapports de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972) et la théorie du développement Organisationnel (Lewin, 1951 ; Lippit, Watson et Wesley, 1958 ; Beckard, 1975 ; Porras et Robertson, 1987) :

■ **La théorie du choix stratégique**
Cette théorie met l'accent sur la nécessité d'intervention de l'homme et insiste sur son rôle crucial dans la dynamique managériale. Elle attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques des managers et/ou aux processus de décisions associés à ces actions et à ces choix.

■ **La théorie de Développement Organisationnel (OD)**
«l'OD est un effort planifié de la totalité de l'organisation dirigée du sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science du comportement »[1]. Cette définition nous permet de dire que le Développement Organisationnel s'intéresse tout d'abord au changement qui permet à l'organisation d'améliorer sa capacité à trouver des solutions pour ses propres problèmes. Il vise à mener

l'organisation dans une direction particulière, vers une meilleure capacité de réaction, une meilleure qualité de vie au travail et une efficacité améliorée (T. Hafsi et B. Fabi, 1997). Dans le cadre de l'OD, le changement est habituellement instauré et mis en œuvre par les hauts dirigeants de l'entreprise souvent avec l'aide de consultants internes ou externes.

Les tenants de l'approche volontariste du changement confirment que l'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refusent donc les déterminants extérieurs du changement.

Critiques
La conception volontariste a mis en lumière des aspects importants de l'origine du changement, en particulier sa nature volontaire, ainsi que le rôle du leadership visionnaire. Pourtant cette approche présente plusieurs défauts :

- A l'inverse des apports de la première, la conception de l'environnement dans cette approche tend à être quelque chose d'absent, d'accidentel ou secondaire
- Elle marginalise l'influence des facteurs externes comme un déterminant du changement.
- Cette approche insiste sur le caractère volontaire du changement, mais elle nie le rôle de l'équipe dirigeante comme obstacle au changement. C'est le cas lorsque les dirigeants ne trouvent pas la motivation nécessaire face à l'incertitude et à la crainte de l'échec suscitées par le changement.
- Cependant, la logique de diffusion du changement (par le sommet hiérarchique) dans la théorie du Développement peut produire des conflits entre les décideurs et les exécutants, et entraîner des conséquences graves sur le déroulement du changement.

Ii. Le changement stratégique

Le changement stratégique, dans ce travail, diffère fondamentalement des changements ponctuels et graduels qui ont pour but d'ajuster l'orientation existante, portant sur des questions de moindre importance, telles que la résolution des conflits ou la mise en place de nouveaux produits. Le changement qui nous intéresse ici amène à rompre avec la perspective établie[2] et altère la nature qualitative de l'organisation.

D'après les spécialistes du changement (Nadler et Tushman, 1986 ; Ledford, 1989 ; Hafsi et Demers, 1997) les changements stratégiques de grande envergure exigent des changements qualitatifs, et non de simples changements continus et habituels. Ces changements nécessitent selon eux des modifications du design et des processus de l'organisation. Le design organisationnel inclut les stratégies, les structures, les configurations technologiques, les systèmes formels d'information et de prise de décision ainsi que les systèmes de ressources humaines. Les processus organisationnels renvoient quant à eux aux flux d'information, d'énergie et de comportement, ce qui comprend la communication, la participation, la coopération et les jeux politiques.

La dimension la plus importante du changement stratégique est sans doute son ampleur. Toutefois, les travaux sur ce sujet montrent que le changement stratégique est un changement qui concerne l'ampleur de la modification pour l'organisation. Il peut être vu comme un changement ayant des répercussions importantes sur le fonctionnement de l'entreprise.

Calori et Altamer (1989) vont plus loin et avec beaucoup de précision. Pour eux un changement est stratégique lorsqu'il remplit l'une ou l'autre de ces conditions :

- Il est difficilement réversible : Une fois engagée, l'action devrait être accomplie car un retour en arrière entraînerait la perte des investissements matériels et immatériels des coûts pénalisant lourdement l'organisation.
- Son enjeu est important : Parce que l'incertitude des résultats dans ce type de changement est forte, et l'espérance de gain et le risque de perte sont élevés.
- L'effet de système est significatif : On parle ici de son ampleur.

Ces définitions du changement organisationnel d'ordre stratégique nous permettre de comprendre les difficultés inhérentes au rôle des acteurs dans la conduite du changement. On est en effet en droit de se demander quelle sont les qualités humaines et intellectuelles nécessaires pour gérer un processus de transformation aussi délicat et complexe. Dans les paragraphes suivant, on va de proposer une palette de style de leadership convertible avec ce type de changement.

Iii. le leadership

Au cours des cinquante dernières années, la façon d'exercer l'autorité s'est considérablement modifiée. Traditionnellement, le gestionnaire était d'abord et avant tout perçu comme un décideur rationnel. Ses décisions étaient fondues sur une information strictement identifiable et économique. Il devait ensuit faire exécuter

ses décisions par ses subordonnés en utilisant son pouvoir légitime dont est issu le pouvoir de contrôle et de récompense.

Depuis quelques années, suite aux changements socio-économiques et à l'intensification de la concurrence, le monde des organisations est à la recherche d'un gestionnaire d'un autre type. Ce nouveau contexte exige de la part des futures gestionnaires qu'ils soient en même temps des leaders.

La différence entre le gestionnaire et le leader se résume en ces termes : «Le gestionnaire est celui qui fait bien ce qu'il fait, alors que le leader fait la bonne chose. »Cette distinction entre le gestionnaire et le leader nous permet de cerner la spécificité et la place du leadership dans l'organisation. Selon Warren BENNIS : le leadership, c'est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité : «*les organisations ont besoin d'être dirigées pour combattre leur somnolence et pour s'adapter à l'évolution des circonstances…Sans cette traduction-échanges entre chefs et exécutants- il n'y a pas de cœur qui bat au sein de l'organisation.*»[3] Donc le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit.

Les spécialistes de l'organisation proposent un modèle de managers conforment à une perspective paradoxale. Cette perspective implique en particulier que les managers manifestent une palette de comportement complexe et varié, qu'ils utilisent au cours du processus du changement.

Dans les pages suivantes on va essayer d'illustrer les différents styles et rôles du leadership dans la démarche de transformation organisationnelle.

Vi. Styles du leadership dans la démarche de transformation

Au cours d'une étude de cas sur la temporalité des processus du changement, et en appuyant sur les propos de Mintzberg (1994), A. Cornet (1996) confirme que les dirigeants investissent largement les premières étapes du processus mais portent peu d'intérêt sur l'implantation «La mise en œuvre est souvent abandonnée à elle-même ; elle est le parent pauvre du processus». Pour cette raison on a adapté le processus de transformation décrit dans l'article de Alain Rondeau (1999) pour décrire les styles du leader avec les tâches à accomplir et le comportement à adopter durant les phases de la transformation. Pour reprendre les propos de A. Rondeau : «une transformation réussie ne peut s'improviser ni être laissée à la seule intuition de quelques acteurs ; elle nécessite une certaine rigueur de conduite et de transparence» Dans ce modèle le scénario présente la première phase (la formulation) qui doit clarifier, à son tour, au moins quatre facettes de la conduite (la mise en œuvre) ;

- Le plan
- L'encadrement
- Les cibles
- Le rythme.

1. Un leadership «architecte» pour un scénario ambitieux

Selon Romanilli et Tushman (1994), on identifie généralement trois forces principales à l'origine d'une transformation organisationnelle :

1. Pressions externes

Il existe plusieurs modèles qui considèrent l'environnement comme le principal facteur du changement. Comme le font Hafsi et Demers (1997) on peut résumer les propositions de ces modèles dans les points suivants :

- *Le modèle de Porter (1980)* : tout changement dans la structure concurrentielle d'une industrie (par exemple, accroissement du niveau d'intensité de rivalité, de l'importance des barrières à l'entrée, du pouvoir des fournisseurs ou des clients et de l'attrait des produits substituts) accroît la pression pour le changement.

- *Le modèle de la contingence :* Ce modèle met l'accent sur l'environnement comme une source d'incertitude liée particulièrement au changement technologique, à l'instabilité et à l'hétérogénéité environnementales. Les théoriciens de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) concluent que tout accroissement dans le degré d'incertitude environnementale accroît la pression pour le changement.

- *La théorie de la dépendance des ressources* : les auteurs de cette théorie mettent l'accent sur le caractère politique de l'environnement organisationnel. Ils voient l'environnement comme un contexte de ressources où le degré de contrôle des organisations sur l'environnement est le déterminant de leur survie. Dans ce modèle les changements dans la distribution du pouvoir dans l'environnement et des normes institutionnelles augmentent les chances du changement.

- *Le modèle cognitif de l'environnement :* Contrairement au précédents modèles développés, ci-dessus, qui conçoivent l'environnement comme une réalité objective, et comme le laisse entendre ce modèle «*l'environnement n'existe pas en soi, il est construit*»

(voir A. C La pointe[4],1991). Selon le modèle cognitif (Weick, 1969 ; dutton et Jackson, 1987) un changement de l'environnement est vécu comme une incohérence entre ce que le gestionnaire prévoit, d'après son interprétation, et ce qui se passe réellement. Cette incohérence engendre une réinterprétation. Ce changement dans l'interprétation que font les dirigeants de l'environnement accroît les pressions pour le changement.

2. La performance

A l'instar des travaux de Meyer, Goes et Brooks (1993) et les études menés par Huber et Glick (1993), Hafsi et Demers (1997) concluent «*qu'un changement significatif dans la performance d'une organisation, qu'il soit positif ou négatif, accroît la pression pour le changement*». Contrairement au changement associe à la baisse de performance par rapport aux concurrents, le changement organisationnel associé à l'amélioration de la performance peut s'expliquer par la disponibilité des ressources excédentaire nécessaire pour le développement de l'organisation.

3. Changement de l'équipe dirigeante

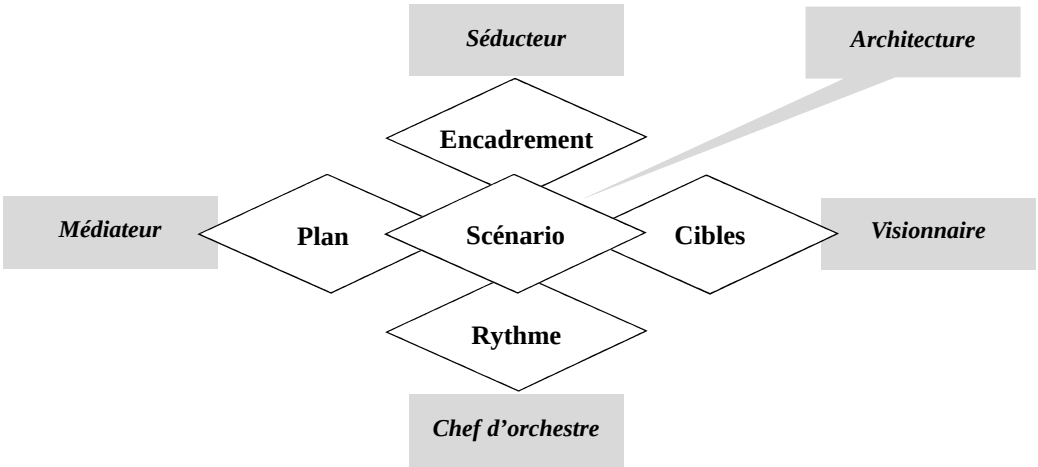
Certaines études, menées sur le changement organisationnel et le recrutement des nouveaux responsables, indiquent que les cadres supérieurs recrutés à l'extérieur ont une prédisposition trois fois plus grande que l'équipe en place à procéder à des changements de grande envergure (Tushman et Virany, 1986). C'est ainsi, on comprendra l'importance de partage des rôles et des postes au sommet des organisations avant l'initiation et l'implantation du changement. Cette distribution du pouvoir a pour objectif de mettre en place des leaders crédibles, capables de servir de modèles pour les autres membres de l'organisation.

Introduire la notion de leadership-architecte nous paraît d'autant plus intéressante en voyant la différence entre le manager et le leader que nous venons d'évoquer plus haut. Si les premiers ont pour objectif de réaliser la tâche à l'intérieur d'un cadre déjà établi, les leaders dans la démarche de transformation ont tendance à vouloir remettre en cause le cadre même dans les choses faites. C'est dans ces moments là qu'on découvre les qualités et le savoir-faire de ces leaders transformationnels qui veillent sur la préparation, la conception et la construction du scénario.

Comme le suggère A. Rondeau (1999) dans son modèle (Voir le schéma 1) construire une démarche de transformation, c'est en quelque sorte construire le scénario qui va guider le déroulement du changement afin de faire pénétrer l'intention stratégique au sein de l'organisation. Le scénario, dans ce cas, est ce qui justifie le changement. Il va donc le guider continuellement et servir de référence durant toute sa mise en œuvre. Il aborde tous ses aspects : origine du changement, objectif visé et les grandes lignes des actions à engager.

Pour qu'un tel scénario soit utile, il doit clarifier au moins quatre facettes de la conduite du changement, c'est-à-dire son plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, les cibles à atteindre et le rythme à respecter dans le déroulement de l'action.

Style de leadership dans la démarche de transformation



Alain Rondeau «Transformer l'organisation, vers un modèle de mise en œuvre»
Gestion, vol. 24, n° 23, automne 1999

2. Un leadership «médiateur» pour un plan transparent

Le plan d'action est la facette la plus importante du scénario de la transformation. Définir un tel plan, c'est en quelque sorte préciser les étapes du changement et l'échéancier des actions qui vont contribuer au développement de la capacité à changer.

Le learder-médiateur (mentor) est conscient, quant à lui, des besoins humains du système. Il joue un rôle d'écoute, il est juste, et il doit permettre de faciliter le développement des individus, car la réussite du changement réside en grande partie dans sa capacité à **communiquer** la nécessité de transformation de l'organisation, et à conduire celle-ci vers un état jugé plus satisfaisant. Son rôle est de faire comprendre l'ensemble du personnel du bien-fondé du Scénario du changement et de la nécessité de changer. Son défi est de transformer des perdants, virtuellement adversaire au projet, en gagnants potentiels.

3. Un leadership «séducteur» pour un encadrement efficace

Traditionnellement «Le séducteur est celui qui maîtrise ces moyens et fait agir le séduit selon son propre plaisir, ou le domine. Son pouvoir repose sur la tromperie et l'artifice ; fausse promesses, appel aux désirs cachés du séduit» Avec la figure moderne de la séduction développée par J. Baudrillard (1979)[5], le séducteur n'impose rien. La force de la séduction consiste à amener «l'autre à vouloir ce que je veux.»

Dans cette nouvelle figure de la séduction développée par V. Perret et B. Ramanantsoa (1996), la séduction est un jeu où la défaite de l'autre est intangible. A l'inverse, du discours consensuel discret et le discours charismatique autoritaire, le discours du leader-séducteur se situe entre ces deux extrêmes, à la fois faussement consensuel et faussement charismatique. Son but est de créer un climat de confiance entre celui qui parle et ceux qui écoutent.

Dans cette phase d'encadrement la tâche du leader séducteur consiste dans le partage des rôles et des responsabilités entre les acteurs impliqués dans la conduite du changement, la mobilisation des membres et la dynamisation de l'organisation.

4. Un leadership «visionnaire» pour des cibles claires

Les cibles d'action ont trait à la fois aux objectifs visés et aux résultats escomptés par la transformation. Sous ce rapport, il semble qu'une transformation réussie sera celle où les objectifs visés sont clairs et demeurent bien perceptibles tout au long de la démarche de transformation. Pour cela, les cibles doivent fournir un repère à tous les membres de l'organisation pour les aider à orienter leurs actions. Si les cibles sont floues, c'est-à-dire s'ils ne fournissent pas ce repère précis, les actions risquent de ne pas focaliser sur le même objectif. Il est cependant indispensable que l'objectif soit réaliste sous peine de démotiver les membres de l'organisation.

La tâche du leader visionnaire durant cette phase consiste à valider le projet du changement avec les différents acteurs de l'organisation et d'affirmer les grands enjeux du processus de changement : les objectifs, le champ et les délais fixés.

5. Un leadership «chef d'orchestre» pour un rythme soutenu

Les études empiriques montrent que les organisations qui réussissent le mieux leur transformation sont celles qui assurent une progression soutenue de la mise en œuvre du changement visé (A. Rondeau,1999). Il ressort en général de ces études que des changements trop rapides qui n'ont pas le temps de construire une légitimité, ou les changements trop lents qui tardent à produire les résultats souhaités, ont des effets négatifs sur la mobilisation et l'adhésion des acteurs même les mieux disposés face au projet. Cependant le leader-«chef d'orchestre» doit veiller à ce que le rythme corresponde aux aspirations et aux besoins des membres de l'organisation (T. Hafsi et C. Demers, 1997).

Pour cela, la tâche du leader pendant le processus du changement consiste à orchestrer et guider l'organisation. Son rôle est de garder le cap dans la tempête, et d'éviter les obstacles qui retardent la progression et la mise en œuvre du changement d'un côté, et qui affecte la crédibilité du projet d'un autre côté.

Conclusion

Le modèle présenté là-haut sur le style du leadership durant la démarche de transformation met l'action sur le fait qu'il faut que le leader connaisse intimement son organisation, ce qui n'est pas une tâche facile compte tenu de la complexité et de l'imprévisibilité organisationnelle. Cette nouvelle perspective du changement, comme le souligne C. Demers (1999), ajoute donc aux outils traditionnels des dirigeants (la stratégie, la structure, les systèmes) des outils plus subtils et plus informels (l'observation, le dialogue, l'écoute).

Le modèle développé dans ce travail confirme la perspective paradoxale proposée par les spécialistes de l'organisation sur le rôle de gestionnaire-leader dans la

conduite du changement. Cette perspective implique en particulier que les leaders manifestent une palette de comportement complexe et varié, qu'ils utilisent au cours du processus du changement.

On peut dire donc, que le leader transformationnel de troisième millénaire sera un leader multidisciplinaire comme le confirme W. Bennis (1989)[6] dans son travail sur les principales caractéristiques des leaders de l'avenir :

- ✓ Formation diversifiée
- ✓ Curiosité sans borne
- ✓ Enthousiasme sans borne
- ✓ Valorisation des personnes et du travail en équipe
- ✓ Volonté de prendre des risques
- ✓ Dédié à la croissance à long terme plutôt que centré sur les profits à court terme
- ✓ Engagé envers l'excellence
- ✓ A l'affût des occasions
- ✓ Vertueux
- ✓ Visionnaire

Bibliographie

Hafsi, T.& Fabi, B. (1997). Les fondements du changement stratégique, Ed. Transcontinental, Montréal.

Lawrence, P. & Lorcsh, P. (1998). Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou Différenciation, Ed Organisation. Cité dans «Le changement organisationnel est un apprentissage», Revue Française de Gestion, n° 120.

Lapointe, A.C. (1991). Le concept d'environnement organisationnel ; Ancrages et considérations épistémologiques», changement planifié et développement des organisations, Tome 4, Presse universitaire du Québec.

Vandangeon-Derumez, I. (1998). La dynamique des processus de changement. Thèse de doctorat «soutenue le 23 mars 1998». Université Paris-Dauphine.

Mintzberg, H et Westley, F. (1992). Cycles of Organizational change. Strategic Management Journal, Vol. 13, 39-59.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B et Lampel, J. (1999). Safari en pays stratégie, Éd Village Mondial.

Mintzberg, H. (1994). Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris.

Grouard, B. et Meston, F. (1993). L'entreprise en mouvement ; Conduire et réussir le changement, Dunod, Paris.

Hafsi, T. et Demers, C. (1997). La capacité de changement des organisation, Ed. Transcontinental, Montréal.

Miller, D. Royston Grennwood et B. Hining «Mise sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel» Gestion, vol. 24, n° 3, automne 99, p. 158-164. La version originale de cet article a été publiée sous le titre «Creating chaos versus munificent momentum» dans le Journal of Management Inquiry, Vol.6, n° 1, p. 71-78.

Romanilli, Eet Tushman, M.L. (1994). Organisational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test, Academy of Management Journal, vol. 37, n°5.

Cornet. A. (1995). Temporalité des processus de changement et gestion des ressources humaines. Actes du 6e Congrès de l'AGRH, Poitiers.

Perret, V et Ramanantsoa, B. (1996). Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement, Revue Française de Gestion, Nov-Déc. 1996, p. 143-151.

Aubert, N. (1997) «Leadership», chapitre dans «Management : aspects humains et organisationnels», Pesse Universitaire de France, p. 366-409.

Demers, C (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Gestion, Vol. 24, n° 3, automne 1999.

Notes

1 Beckhard (1975). Cité dans V. Perret et B. Ramanantsoa «Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement», Revue Français de Gestion, Novembre-Décembre 1996, p. 143-151.

2 Miller, D. Grennwood, R et Hining, B. Mise sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normatives et universitaires du changement organisationnel. Gestion, volume 24, n° 3, automne 99, p.158-164. La version originale de cet article a été publiée sous le titre «Creating chaos versus munificent momentum» dans le Journal of Management Inquiry, Vol.6, n° 1, p. 71-78.

3 Aubert, N. (1997) «Leadership», chapitre dans «Management : aspects humains et organisationnels», Presse Universitaire de France, pp. 366-409.

4 Alain, C. Lapointe «Le concept d'environnement organisationnel ; Ancrages et considérations épistémologiques», changement planifié et développement des organisations, Tome 4, 1991, Presse universitaire du Québec.

5 Voir le travail de Perret, V. et Ramanantsoa, B. (1996). Revue Françaie de Gestion. Nov-dec. 1996.

6 Cité dans :Yvan Tellier «Leadership et Gestion» dans la série «changement planifié et développement des organisations», Tome 4, 1991, Presse de l'université du Québec.

Etude de l'influence de l'équité sur la satisfaction des employés

Cas d'une PME marocaine

Laïla BENRAÏSS
Etudiante Doctorante,
IAE, Aix en Provence, France
Laila.Benraiss@iae-aix.com

Jean-Luc CERDIN
Professeur
Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, France
cerdin@essec.fr

Eléonore MARBOT
Programme Doctoral
Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, France

Jean-Marie PERETTI
Président IAS, Paris, France
p_peretti@essec.fr

Comment le travail pourrait-il être source de satisfaction alors que son étymologie latine évoque la contrainte et la torture ? La satisfaction au travail paraît en ce sens entièrement négative.

Contrairement à Rousselet (1974) qui intitule son livre «véritable allergie au travail», celui-ci peut quand même être envisagé comme une source de fierté dont on peut tirer une sorte de satisfaction et d'épanouissement. La satisfaction étant un sentiment très subjectif, chaque employé définit ses propres critères et référents et se sent ainsi plus ou moins satisfait. Parmi les critères les plus souvent cités comme déterminants de la satisfaction au travail, figure la rémunération. En effet, cette dernière détermine en premier lieu la satisfaction à l'égard de la rémunération qui influence largement la satisfaction au travail des employés.

La satisfaction à l'égard de la rémunération a été largement discutée (Lawler, 1962, 1965 ; Roussel 1994, 1999 ; Igalens et Roussel, 1996). Certains auteurs ont montré que c'est l'écart perçu entre le montant de la rémunération et celle espérée qui influence la satisfaction. D'autres chercheurs ont analysé que seule la valence de la rémunération possède un pouvoir prédictif sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Enfin, depuis Adams, l'équité a été introduite comme un des facteurs influençant la satisfaction.

L'objectif de cet article est donc de tester, dans le cadre spécifique d'une PME marocaine, une partie du modèle de Summers et Hendrix (1991).

Pour ce faire, nous analyserons dans un premier temps les travaux concernant l'équité, puis ceux effectués sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et enfin, ceux qui analysent la satisfaction au travail. Finalement, la méthode et les résultats de l'étude quantitative seront présentés et discutés.

1. De l'équité à la satisfaction au travail

1.1. L'équité

Dans les recherches sur la rémunération, le processus de comparaison sociale constitue un déterminant majeur de la satisfaction (Festinger, 1954). La possibilité d'intégrer cette notion d'équité à la théorie de la satisfaction à l'égard de la rémunération, fut proposée par Lawler (1971) qui intègre dans son modèle des comparaisons avec les «autres».

Ces éléments comparatifs sont empruntés à la théorie dite de l'équité d'Adams, qui l'a appliquée à la prédiction de la satisfaction (1963) comme à celle de l'efficience, à la qualité et à la quantité du rendement au travail (1965). La théorie sur la satisfaction à l'égard du salaire énonce que celle-ci n'est entière que si les sujets «perçoivent» et estiment qu'il y a égalité entre le quotient contribution/rétribution chez eux-mêmes et chez d'autres personnes, essentiellement leur collègues de travail (Peretti, 1998). L'inégalité entre ces rapports peut être négative. Le sujet perçoit alors un sous paiement et, de là, éprouve un sentiment d'inéquité (sous-équité), de frustration comparative (Francès, 1981) et une insatisfaction quant à son salaire. Si elle est positive (sur-équité), le sujet se sent surpayé et tend à être insatisfait par cette forme inverse d'inéquité génératrice d'inquiétude, d'insécurité et finalement d'insatisfaction salariale.

Les modèles de «stimulus – réponse» reprend cette notion d'équité. Pour une catégorie de travailleurs donnée, la satisfaction est une fonction directe du montant perçu qui est considéré en comparaison avec «le salaire juste». En partant du salaire moyen, un point d'équité subjective est obtenu qui n'est ni «plus que juste», «ni moins que juste». Autour de ce salaire, l'employé définit une fourchette. Au delà ou en deçà des bornes de cette fourchette, le salaire est conçu comme disproportionné par rapport à l'emploi (Francès, 1986). Ce modèle se vérifie surtout (mais non exclusivement) chez les employés qui se considèrent comme «sous-payés».

Les limites et la difficulté d'interprétation de l'équité résident dans l'absence, voire l'impossibilité d'avoir un référent unique et universel en matière de critères déterminant l'équité. Les individus établissent leur perception d'équité sur plus d'un référent et les réactions varient selon ces perceptions. La multitude de référents dans la théorie de l'équité salariale a entraîné la détermination de trois concepts ou politiques d'équité : l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle (Milkovitch et Newman ; 1990, Tremblay, 1991 ; Thériault, 1991). L'équité interne est relative aux comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation afin de déterminer la contribution relative de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'équité externe quant à elle, réfère à la situation du niveau de la rémunération par rapport à la branche dans laquelle se trouve l'entreprise. Enfin, l'équité individuelle se rapporte à l'importance relative de certaines caractéristiques personnelles (ancienneté, scolarité, sexe, niveau d'instruction…) dans la détermination de la rémunération (Tremblay, 1991).

1.2. Satisfaction et rémunération

L'aspect financier du rôle du travail «finalise» l'activité de travail et la différencie d'une simple activité (Francès, 1986). La satisfaction à l'égard de la rémunération désigne le phénomène psychologique correspondant à l'état émotionnel plaisant qui peut résulter du jugement que porte l'individu sur sa rémunération (Lawler, 1971 ; Miceli & Lane, 1991 ; Thériault, 1983).

La recherche des déterminants de la satisfaction des individus à l'égard de leur rémunération a engendré, au cours des années, une multitude de travaux. Le tableau suivant synthétise sommairement quelques recherches réalisées sur la question.

TABLEAU 1

Synthèse de quelques recherches sur la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération

AUTEURS	DATE	APPORTS
E.E. Lawler	1971	■ Premier modèle d'analyse des déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération (approche unidimensionnelle) ayant engendré d'autres modèles fondés sur les mêmes théories : ● Théorie de la divergence : appréciation de la satisfaction de l'individu à l'égard de la rémunération par l'écart qu'il perçoit entre le montant du salaire qu'il devrait recevoir et le montant du salaire qu'il reçoit effectivement. ● Théorie de l'équité : intégration de la variable «comparaison sociale «(comparaison avec les contributions et le niveau de salaire reçu par d'autres personnes prises en référence) dans l'explication de la satisfaction des individus à l'égard de leur rémunération.
L. Dyer & R.Thériault	1976	■ Tentative de validation du modèle de Lawler. ■ Intégration de la variable gestion du système de rémunération dans l'explication de la satisfaction des individus à l'égard du salaire.
R.Thériault	1983	■ Proposition d'un «modèle intégré de satisfaction à l'égard des salaires ». ■ Reprise des mêmes principes de fonctionnement que le modèle de 1976 avec ajout de trois variables explicatives de la perception de l'adéquation de la gestion de la rémunération.
R.Thériault	1983	■ Proposition d'un «modèle intégré de satisfaction à l'égard des salaires ». ■ Reprise des mêmes principes de fonctionnement que le modèle de 1976 avec ajout de trois variables explicatives de la perception de l'adéquation de la gestion de la rémunération.
H. G. Heneman & D.P. Schwab	1985	■ Proposition d'un modèle multidimensionnel de la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération. Identification de cinq facettes de la rémunération vis à vis desquelles l'individu adopte indépendamment des attitudes spécifiques. Ces cinq facettes sont le niveau, le système, la structure, les règles et la gestion ainsi que la forme de la rémunération. ■ Conformément au modèle de Lawler, la satisfaction à l'égard de chacune de ces facettes est le résultat du degré d'écart perçu par l'individu entre ce qu'elle devrait être et ce qu'elle est en réalité. ■ Les facteurs influençant ces perceptions sont liés à la théorie de l'équité, aux caractéristiques de l'emploi, au montant et à la perception qu'à l'individu de ses contributions à l'entreprise.
H. G. Heneman & D.P. Schwab	1985	■ Proposition d'un modèle multidimensionnel de la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération. Identification de cinq facettes de la rémunération vis à vis desquelles l'individu adopte indépendamment des attitudes spécifiques. Ces cinq facettes sont le niveau, le système, la structure, les règles et la gestion ainsi que la forme de la rémunération. ■ Conformément au modèle de Lawler, la satisfaction à l'égard de chacune de ces facettes est le résultat du degré d'écart perçu par l'individu entre ce qu'elle devrait être et ce qu'elle est en réalité. ■ Les facteurs influençant ces perceptions sont liés à la théorie de l'équité, aux caractéristiques de l'emploi, au montant et à la perception qu'à l'individu de ses contributions à l'entreprise.
M. P. Miceli & M. C. Lane	1991	■ Confirmation que la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération est multidimensionnelle. Identification de cinq composantes préliminaire de la rémunération : le niveau de salaire, le système de rémunération à l'intérieur des catégories d'emploi, le niveau des avantages divers, le système des avantages divers. La satisfaction des individus à l'égard de ces cinq composantes doit être assurée. ■ Sur la base du modèle de Lawler, proposition d'un modèle des déterminants de chacune de ces cinq composantes préliminaires de la rémunération
P. Roussel P. Roussel & J. Igalens	1994 1996	■ Précision du lien entre les différentes composantes de la rémunération d'une part, la satisfaction et la motivation d'autres part. ■ Mesure de cet impact des rémunérations sur la satisfaction et sur la motivation des cadres et non cadres ; ■ Rôle de la rémunération individualisée des cadres : facteur de motivation au travail, et ce, sous certaines conditions (augmentations des salaires traduisant les efforts individuels du cadre). ■ La rémunération flexible et les avantages divers ne motivent pas et n'accroissent pas la satisfaction au travail. P. Roussel 1999 Les variables explicatives liées à la rémunération globale (directe, avantages en nature) expliquent mieux la satisfaction que la motivation au travail. ■ Les concepts de motivation et de satisfaction sont à différencier dans l'élaboration d'une stratégie de rétribution s'inscrivant dans la politique des ressources humaines d'une entreprise. ■ Remise en cause du sens de la relation réciproque entre la satisfaction et la motivation au travail et proposition d'une relation asymétrique selon laquelle la motivation influencerait positivement la satisfaction au travail.

La satisfaction salariale peut être expliquée par différents modèles :

- modèles stimulus-réponse : plus le salaire reçu est important, plus la satisfaction serait grande.
- modèles multiplicatifs : par exemple, Vroom (1964) tient compte de la valence accordée au salaire – de la valeur portée au salaire en lui même – et de son instrumentalité – de sa valeur en tant qu'élément permettant d'acquérir d'autres biens.
- modèles de différence ou d'écart : la satisfaction sera d'autant plus élevée que l'écart est moindre entre le salaire attendu ou considéré comme légitime, et le salaire perçu.
- modèles comparatifs : celui de l'équité d'Adams (1963), où la satisfaction salariale est fonction de la comparaison entre le ratio investissement personnel / gain personnel et le ratio investissement d'autrui / gain d'autrui.

Ces différents modèles de la satisfaction à l'égard de la rémunération ont été régis par deux grandes approches qu'on peut classer suivant un ordre chronologique.

1.2.1. L'approche unidimensionnelle

Lawler (1971), s'intéresse à une seule dimension de la rémunération : le montant du salaire. Heneman et Shwab (1985) la qualifient d'unidimensionnelle pour l'opposer aux approches multidimensionnelles qui étudient la satisfaction par rapport au montant et au mode de gestion du salaire.

Cette approche se fonde sur deux courants, il s'agit d'une part de la théorie de la divergence, et d'autres part de la théorie de l'équité.

La théorie de la divergence s'applique au contentement des employés à l'égard d'une dimension de la rémunération[1]. Elle stipule que la satisfaction d'un salarié est déterminée par sa perception de la différence entre ce qu'il désire «retirer» de son travail et ce qu'il retire effectivement. Plus l'écart est faible, plus il tend à être satisfait.

La théorie de l'équité a été développée dans la première de cette revue synthétique de la littérature. Il nous semble important de préciser que le sentiment d'équité ou d'inéquité qui se dégage de cette comparaison sociale détermine son état de satisfaction à l'égard de la rémunération (Festinger, 1954).

1.2.2. L'approche multidimensionnelle

Le modèle de Dyer et Thériault (1976) est situé dans l'approche multidimensionnelle puisque selon ses auteurs, l'individu éprouve de la satisfaction à l'égard de deux dimensions du salaire, son montant et son mode de gestion.

Dans le cadre de l'étude multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard de la rémunération, le principe de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990), associe le concept de justice distributive centré sur l'équité du montant du salaire reçu au concept de justice du processus (Farlin, Sweeney, 1992), centré sur l'équité du mode de gestion des salaires et des moyens utilisés pour les déterminer. Le niveau de la rémunération (selon le principe de justice distributive) et la façon dont elle est gérée (selon le principe de justice du processus) sont ainsi supposés influencer la satisfaction des individus à son égard (Dyer & Theriault, 1976 ; Theriault, 1983 ; Heneman & Shwab, 1989 ; Miceli & Lane , 1991).

La dimension gestion du système de rémunération constitue l'apport majeur du modèle de Dyer et Thériault (1976). En effet, la perception de l'équité du montant du salaire reçu ne constitue pas la seule variable explicative du phénomène de satisfaction à l'égard du salaire, il faut lui adjoindre la perception du mode et de la gestion de la rémunération.

1.2. Satisfaction au travail :

L'étude de la satisfaction au travail est d'une grande utilité pour l'entreprise dans la mesure où elle influence les comportements des employés. Une non satisfaction peut engendrer des comportements de retrait tels l'absentéisme, les retards, les départs volontaires de l'entreprise (Locke 1969). Elle possède aussi un impact sur le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt au travail, et même sur la «vie hors travail»[2].

On peut définir la satisfaction au travail comme l'expression d'«un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retirer» (Ripon, 1987). Un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi (Locke, 1969, 1976).

Par rapport à son travail, l'individu peut avoir des attentes et éprouver des souhaits ou des désirs dont l'accomplissement peut entraîner une satisfaction au travail (Roussel, 1994). De nombreuses études indiquent que la satisfaction au travail est constituée d'au moins cinq composantes : la tâche, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les relations avec les collègues, les possibilités de promotion et la rémunération (Francès, 1986, Miceli & Lane, 1991).

2. Méthodologie

2.1. Terrain de l'étude et échantillon

L'enquête a été réalisée dans une entreprise industrielle de taille moyenne située à Marrakech (Maroc). Créée en 1976, elle appartient au secteur privé. Les questionnaires ont été administrés pour un échantillon de 100 personnes. Le taux de retour fut de 60 %.

La population interrogée est formée de salariés ayant des contrats à durée indéterminée. Elle est représentative du taux de féminisation, et s'étale sur toute la longueur de la hiérarchie. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 10 ans, mais elle n'a aucune signification puisque l'étendue entre le minimum et le maximum est très grande, elle varie de 8 mois à 22 ans. L'âge varie de 20 à 47 ans.

2.2 Modèle de la recherche

L'objectif de cette recherche étant d'étudier l'impact de la perception de l'équité sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et de celle-ci sur la satisfaction au travail dans un contexte marocain, nous avons repris une partie du modèle de Summers et Hendrix (1991) pour le tester.

FIGURE 1
Modèle de recherche

Les flèches traduisent les hypothèses suivantes :
H1 : Le sentiment d'équité interne, externe et individuelle influe sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.
H2 : La satisfaction à l'égard de la rémunération influence la satisfaction globale au travail.

2.3. Mesure des variables

■ Mesure de l'équité
La perception de l'équité à été mesurée par 8 items. Ces questions inspirées de celles de Summers et Heindrix (1991) et celles de Temblay (1991) repose sur l'hypothèse que l'équité ne peut s'évaluer que grâce à des comparaisons. Contrairement à Summers et al (1991), nous avons émis l'hypothèse que l'équité comporte 3 notions : interne, externe et individuelle. Leur moyenne respective dans notre échantillon est de 3.33, 2.33 et 2.5. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de 1 à 5 (très basse, basse, équitable, haute, très haute), comment ils jugeaient leur rémunération par rapport à :

- leur quantité de travail, leur expérience, leur productivité, leur ancienneté et leur qualifications (équité individuelle)
- leurs collègues de travail, aux salariés de leurs entreprises qui effectuent le même travail qu'eux (équité interne)
- par rapport à certaines personnes en dehors de leur entreprise (équité externe)

La perception de chacune de ces équités a été convertie en une mesure.

■ Mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération
Cette variable est mesurée par trois items : «je suis satisfait de ma rémunération» ; «je suis satisfait du mode de calcul de ma rémunération» ; «je suis satisfait du montant de ma rémunération». Les répondants, devaient indiquer leurs niveaux de satisfaction sur une échelle de Lickert à 5 points. Le coefficient de fiabilité alpha est de 0.79.

■ Mesure de la satisfaction
Nous avons opté, comme Roussel, Summers et Heindrix, pour le questionnaire MSQ[3] qui constitue l'échelle la plus utilisée dans les recherches internationales. Il est apprécié pour ses qualités de validité interne et externe puisqu'il prend en compte le plus grand nombre de dimensions de l'emploi (20 items). Le coefficient de fiabilité alpha que nous avons obtenu est satisfaisant puisqu'il est de 0.68.

2.4. Méthodologie

Notre objectif est de vérifier si, dans le cas de cette PME Marocaine, l'équité explique la satisfaction à l'égard de la rémunération, et si celle-ci possède une influence sur la satisfaction générale au travail. Pour vérifier ces deux

liens de causalité, nous allons donc procéder à des régressions. Nos variables étant mesurées par des échelles de Lickert, une des premières conditions de la régression est satisfaite. Toutefois, avant d'entreprendre cette analyse, la condition de l'indépendance des trois sous-variables de l'équité (interne, externe et individuelle) doit être vérifiée, ainsi que les différentes hypothèses concernant la normalité de la distribution, à savoir :

- la distribution des erreurs suit une loi normale ;
- les erreurs sont indépendantes de toutes les variables explicatives ;
- absence de corrélation des erreurs entre elles.

L'utilisation du logiciel des traitement statistiques (SPSS), nous a permis de calculer le coefficient de détermination (R^2), de procéder au teste (F) de Fisher-Snedecor et de Student et enfin d'examiner la valeur des résidus. Ces différents résultats seront présentés et commentés dans la partie qui suit.

3. Résultats

3.1. L'équité n'est pas liée à la satisfaction à l'égard de la rémunération

Pour vérifier et évaluer l'importance de la liaison entre les trois types d'équité, nous avons utilisé une régression multivariée. Malheureusement, l'examen préliminaire des corrélations entre les trois types d'équité montre qu'elles varient entre 0.53 et 0.721. La collinéarité étant très forte, la régression multiple ne peut être envisagée. Nous avons donc effectué une analyse en composantes principales. Une régression devient alors possible car les nouveaux axes par construction sont alors indépendants. Les variables explicatives se réduisent à une composante. A partir de la deuxième variable (équité, interne et externe), nous rencontrons un point d'inflexion : ces deux variables expliquent, à elles seules, 90% de l'équité.

TABLEAU 2

Facteur	Valeur propre	Variance expliquée	*% Variance cumulée*
Equité interne	2,38	79,42	79,42
Equité externe	1,89	11,29	90,72
Equité individuelle	0,86	9,28	100,00

La communalité étant très forte pour l'équité interne et externe, cet axe, que nous utilisons pour la régression, représente donc bien ces deux variables.

Le test de l'hypothèse de l'existence d'une relation linéaire entre l'équité et la satisfaction à l'égard de la rémunération ne nous a pas permis de vérifier l'hypothèse H1. La satisfaction à l'égard de la rémunération n'est pas liée à la variable équité. Ceci infirme l'hypothèse de départ qui établit cette relation.

3.2. La satisfaction à l'égard de la rémunération explique 41 % de la satisfaction au travail

L'hypothèse d'une relation de causalité entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction au travail a été vérifiée. La corrélation entre ces deux variables est élevée (0.47) et significativement différente de 0 (F=.001). La satisfaction à l'égard de la rémunération explique 37% de la variation de la satisfaction au travail. La liaison est évidemment positive, la valeur du F test étant très élevée, elle nous permet de rejeter sans risque l'hypothèse nulle d'indépendance entre ces deux variables. Naturellement, l'analyse des résidus répond aux hypothèses d'application de la régression.

La partie suivante nous permettra d'expliquer ces résultats dont l'un peut paraître surprenant.

4. Discussions, limites et conclusion

4.1. Discussions et limites

- Equité et satisfaction à l'égard de la rémunération

Contrairement à Summers et Heindrix, l'équité n'influence pas la satisfaction.

Les mesures de l'équité sont très discutées, par exemple Berkowtz (1987), montre que ce sont les avantages matériels associés au niveau de vie, les satisfactions intrinsèques, qui représentent le plus l'équité et, qui, donc contribuent le plus à prédire la satisfaction. Or, nous n'avons pas intégré ce type de variables dans notre questionnaire sur l'équité. D'autres auteurs montrent que la valence de la paie est un bien meilleur prédicteur de la satisfaction à l'égard de la rémunération que l'équité, Lawler (1971).

Comme nous l'avions précisé dans la partie méthodologie, l'équité à été mesurée par 8 items, les employés devant noter sur une échelle de 1 à 8 leur perception de l'équité. Cette méthode a été choisie dans un souci de respecter le critère d'objectivité. Toutefois, l'équité étant un concept totalement subjectif, il aurait peut être fallu, comme Summers et Heindrix demander aux interviewés, sur ces 8 critères quels étaient ceux qui leur semblaient les plus importants dans l'évaluation de leur rémunération. Ceci afin de pouvoir donner un score à l'équité globale, qui, aurait été calculé en transformant en une seule et unique mesure les scores des trois critères que les individus considéraient comme les plus importants. Cette mesure aurait permis d'insister sur le fait que les référents de l'équité sont de nature très différente chez chaque individu. Parallèlement, les critères de l'équité doivent aussi dépendre de la culture. Une étude qualitative préalable nous aurait permis d'intégrer des items liés à la culture dans ce questionnaire. Ainsi, Scholl et al (1987) ont montré que le pouvoir de prédiction de l'équité sur les comportements au travail est fonction de la nature des référents.

L'infirmation de cette hypothèse pourrait aussi s'expliquer par la nature de notre terrain d'étude. Les caractéristiques démographiques des salariés nous paraissent capitales : l'ancienneté moyenne est de 10 ans et, est très fortement corrélée à l'âge qui varie de 20 à 47 ans. Cette entreprise a une pyramide d'âge en forme de poire écrasée (Benraïss, Marbot & Peretti, 2000). Or, Tremblay (1991) a prouvé que la perception de l'équité s'accentue et s'affine avec l'âge et l'ancienneté. Notre population étant très jeune, l'équité ne semble pas être un critère pertinent pour cette population. Dans notre précédent article, nous avions découvert que ces salariés possédaient des attentes spécifiques en matière de promotion et de carrière. Ces variables auraient certainement dues être intégrées dans la mesure de l'équité.

Ce résultat peut aussi provenir des deux principales limites de notre étude.

La première est que notre questionnaire était trop long et donc très difficile à administrer. C'est aussi la raison pour laquelle, de nombreux questionnaires n'ont pas été utilisables. Les réponses n'étaient pas complètes. Notre échantillon est donc relativement faible

La deuxième réside dans le fait que, d'une part, notre enquête s'est déroulée dans une seule PME marocaine. Les résultats n'ont donc aucune validité externe. D'autre part, elle ne concerne que les employés. Il aurait été intéressant de l'élargir aux cadres et aux ouvriers. Parallèlement, une comparaison avec la France aurait été souhaitable pour expliquer nos résultats par des différences culturelles dans la perception et la gestion de l'équité.

Satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail :

Comme la majorité des études, notre recherche, a parfaitement établi et confirmé la relation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction au travail (Roussel, 1996).

Toutefois, il aurait fallu affiner notre étude en comparant dans différentes catégories sociales, la part que la satisfaction salariale explique dans la satisfaction au travail. Quoiqu'il en soit, même si la part de la variance expliquée n'est pas très forte, ce résultat nous semble pertinent puisque d'autres études ont montré que les aspects intrinsèques liés au travail étaient les principaux déterminant de la satisfaction au travail.

4.2. Conclusion

Cette étude nous a permis d'explorer un nouveau terrain. Nous n'avons pu valider qu'une partie du modèle testé. Ce résultat soulève la question primordiale de l'universalité de l'équité. Si l'équité est une notion universelle, le questionnaire et l'échantillon de notre étude sont à remettre en cause. Si la réponse est négative alors la spécificité culturelle du Maroc exige des solutions innovantes pour conduire à la satisfaction envers la rémunération. Ces travaux pourraient alors entrer dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et notamment des «Parcours Professionnels Personnalisés» (Peretti, 1998) en démontrant qu'il est nécessaire de prendre en compte le caractère culturel, individuel et subjectif de l'équité . En effet, les seuls leviers d'action efficaces pour diminuer les conséquences négatives de l'inéquité, c'est à dire, dans le cas de notre étude, l'insatisfaction, naissent de la connaissance par l'entreprise des attentes de ses employés.

Bibliographie

Adams, J. S., (1963), «Toward an understanding of inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 67 : (5) 422-436.

Adams, J. S., (1964), «Inequity in social exchange», Dans Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology,* New York : Academic Press, 2 : 267-299.

Benraïss, L., Marbot, E. & Peretti J. M. (2000), Etude de l'influence des plateaux de carriière sur la satisfaction des employés, cas d'une PME marocaine, *Communication, 2ème Université de Printemps de l'IAS,* Marrakech 2000.

Donnadieu G., & Beard P., (1988), «Comment introduire dans l'entreprise un système de rémunération flexible et motivant ?», *Document Entreprise et Personnel.*

Dyer, L & Thériault, R. (1976), The determinants of pay satisfaction. *Journal of applied psychology,* 61 : (5) pp. 596-604.

Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1993), «*MARKET : études et recherches en marketing, fondements méthodes*» Edition Nathan. Francès R. (1986), «La satisfaction au travail. Panorama de la question », *Revue de Psychologie Appliquée,* 36 (4), pp. 491-505.

Francès R., (1981), «*La satisfaction dans le travail et l'emploi*» Ed. PUF le psychologue.

Gangloff B., (1998), «Etude de terrain sur les déterminants de la satisfaction salariale», *Humanisme et Entreprise,* N° 229.

Gunther F. J. & Mennes T. M., (1998), «Satisfaction vs. Motivation», *Across the Board,* New York, Oct. 1998, Volume 35, Issue 9, pp. 55-56.

Igalens J. & Peretti J. M., (1986), «*Audit des rémunérations*», Paris : Les éditions d'Organisation.

Igalens J. & Roussel P., (1996), «Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres» *Revue de Gestion des Ressources Humaines* N° 19, Septembre 1996, pp. 19-35.

Igalens J. & Roussel P., (1999), «A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction», *Journal of Organizational Behavior,* Chichester, Dec. 1999, pp. 1003-1025.

Larouche V., Lévesque A. & Delorme F., (1973), «Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure», *Industrial Relations industrielles,* Volume 28, N°1, pp.76-109.

Law Chi K. S. & Wong S., (1998), «Relative importance of referents on pay satisfaction: A review and test of a new policy-capturing approach» *Journal of Occupational and Organisational Psychology,* Leicester, Mar 1998, Volume 71, Part 1, pp. 47-60.

Lawler E. E., (1971), «*Pay and effectiveness: a psychological view*», Mc Graw Hill. Lawler E. E., (1999), «Employee involvement makes a difference» *The Journal of Quality and Participation,* Cincinnati, Sep. / Oct. 1999, Volume 22, Issue 5, pp. 18-20.

Lawler J. J. (1998), «Not just for the money : an economic theory of personal motivation», *Personnel Psychology,* Durham, Autumn 1998, Volume 51, Issue 3, pp. 740-744.

Lee R. & Wilbur E. R., (1985), «Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction : a multivariate analysis» *Human Relations,* Volume 38, N° 8, pp. 781-791.

Levy-Leboyer C., (1980), «Satisfaction et motivation : théories et recherches », *Bulletin de Psychologie,* Tome XXXIII – N° 344.

Milkovich G. T. & Newman J. M., (1990), *Compensation,* Homewood : Irwin ; 3e Edition. Peretti, J. M., (1998), «*Ressources Humaines*» Edition Vuibert, 5e édition.

Poilpot-Rocaboy, G., (1995), «La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise : proposition d'un modèle théorique et résultats d'une étude de perception» *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* N° 16, juillet 1995, pp. 25-36.

Porter L. W, (1961), «A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs» *journal of applied Psychology,* 45 (1), pp. 1-10.

Ripon A. (1987), «Satisfaction et implication dans le travail», In C. Levy Leboyer & J. C. Spérandio (Eds). *Traité de psychologie du travail.* Paris : PUF, pp. 421-434.

Roussel P. (1999), Une évaluation de l'éfficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* N° 29-30; Déc. 1998/Jan. Fév. 1999.

Roussel P., (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail,* Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Soutenue le 7 décembre 1994- Directeur de thèse J. Igalens.

Roussel P., (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail,* Paris Economica. Scarpello, V. & Campbell J. P. (1983) «job satisfaction : are all the parts there ?» *Personnel Psychology,* 36 pp. 577-600.

Schwab L. (1987), «L'individualisation des salaires» *Cahiers français,* N° 231, juin 1987.

Summers T. P. & Hendrix W. H. «Modeling the role of pay equity perceptions : a field srtudy», *Journal of Occupational Psychology,* 64, 1991, pp. 145-157.

Tang Li-Ping T., (1999), «Sex differences in satisfaction with pay and co-workers : Faculty and staff at a public institution of higher education», *Public Personnel Management,* Washington, Fall 1999, volume 28, Issue 3, pp. 345-349.

Taylor D., (1999), «Managing job satisfaction», *Australian CPA,* Melbourne, Oct. Volume 69, Issue 9, pp. 46-47.

Tenenhaus M. (1996), *«Méthodes statistiques en gestion*» Edition Dunod. Thériault R. (1977), «salaire et motivation» *le caducée.*

Thériault R., (1983), «L*a gestion de la rémunération*», Gaëten Morin Editeur.

Thériault R., (1991), «*Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique*», Gaëten Morin Editeur.

Tremblay M., (1991), «Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération» *AGRH - Cergy,* pp. 609-617.

Notes

[1] (Lawler 1971, Dyer & Theriault 1976, Weiner 1980, Theriault 1983, Heneman & Schwab 1985, Miceli & Lane 1991).

[2] Pour Francès (1986), lorsque les travailleurs sont insatisfaits de leur emploi, la corrélation entre l'importance qu'ils y attachent et la satisfaction hors travail est négative : moins cette importance est grande, plus ils sont contents de leur vie hors travail.

[3 i] MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England et Lofquist 1967-1977) version française : P. Roussel (1994).

L'équité : stratégies de comparaison et choix des référents. Cas des cadres marocains

«Les biens en circulation sont réductibles à une échelle de mesure unique, les personnes en présence semblent être des machines comptables uniformisées et abstraites, «le marché de la justice» paraît transparent.»
Homans (1961).

Laïla BENRAÏSS

Doctorante, CEROG, IAE, Aix-en-Provence)

Laila.Benraiss@iae-aix.com

Jean-Marie PERETTI

Professeur, ESSEC, Cergy Pontoise)

p_peretti@essec.fr

Les recherches sur les formes et le rôle du sentiment de justice dans les relations sociales, et plus particulièrement dans des groupes restreints se sont multipliées. Elles traitent des réactions à l'injustice, des perceptions variées et conflictuelles du «juste», des corrélations entre types de groupes et normes de justice et de l'impact des divers systèmes de répartition sur la dynamique des relations interpersonnelles (Adams, 1963, 1965 ; Lawler, 1971 ; Walster et al., 1978 ; Thériault, 1983 ; Greenberg et Cohen, 1982 ; Messick et Cook, 1983 ; Summers et Hendrix, 1991 ; Igalens et Roussel, 1996 ; Blau, 1999 ; …). Ces études recensées sont doublement occidentales : par leur auteur et par leur terrain d'observation. Il faut donc se garder d'extrapoler à d'autres cultures des modèles réalisés dans des conditions particulières et spécifiques à une population/culture données.

La présente étude vient compléter une recherche antérieure menée par Benraïss et al. au Maroc sur l'effet de l'équité sur la satisfaction au travail (Benraïss, Cerdin, Marbot et Peretti, 2000) . Ces auteurs n'ont pas pu établir ce lien. Le questionnaire qu'ils ont administré (Summers et Hendrix, 1991) ne tient, en effet, pas compte des spécificités culturelles de ce pays : les règles de «justice» jugées légitimes changent du tout au tout. Les mesures de l'équité, notion a très forte connotation subjective, doivent tenir compte de la culture et de l'identité propre à ce pays et à ses entreprises.

Cet article se propose donc, à travers une étude qualitative, de faire ressortir les différentes figures de l'équité propres à ce contexte, de mettre l'accent sur les diverses stratégies de comparaison mises en place par les cadres des entreprises marocaines, ainsi que le «*par rapport à qui*» ou le point de comparaison de cette catégorie d'employés.

I. La théorie de l'équité : définition et principe

Cette théorie stipule qu'une personne compare ses contributions et ses retributions à celles d'une autre personne considérée comme point de repère (Adams, 1963). Un état d'inéquité existe au moment où quelqu'un perçoit que le ratio de ses contributions et de ses retributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981). Ce choix de l'autre sera précisé plus loin. L'inégalité entre ces rapports peut être négative, le sujet perçoit un sous-paiement et, de là, éprouve un sentiment d'inéquité, de frustration comparative et une insatisfaction quant à son salaire. Si elle est positive, le sujet se sent surpayé et tend à être insatisfait par cette forme inverse d'inéquité génératrice d'inquiétude et d'insécurité (Thériault, 1983). Quelle soit positive ou négative l'inéquité pousse l'individu à chercher un moyen de la réduire. Parmi les moyens dont il dispose il peut :

1. modifier ses contributions ou ses retributions ;
2. quitter la situation qui provoque cet état de tension ;
3. modifier psychologiquement ses contributions ou ses retributions ;
4. modifier psychologiquement les contributions ou les retributions de la personne à laquelle il se compare ;
5. forcer l'autre à quitter la situation dans laquelle il se trouve ;
6. changer de point de référence.

Toutefois, il subsiste un flou dans la notion centrale «l'équité» qui met en cause la rigueur de la théorie :

- Elle ne dit rien des modalités de sélection des contributions jugées subjectivement pertinentes à l'échange, ni des facteurs ou processus susceptibles de moduler ce choix.
- Elle omet aussi de tenir compte de l'ambivalence des éléments : un facteur donné (haut niveau de responsabilité au travail, par exemple) peut être considéré aussi bien comme un aspect de la rétribution que comme une partie de la contribution.
- Elle postule, enfin, que les contributions sont réductibles à une même échelle métrique.

II. Le processus de comparaison

Homans (Austin, 1977 ; Shepelak & Alwin, 1986), situe la comparaison principalement au plan local. Sa perspective se limite donc à une comparaison faite dans l'instant, avec telle ou telle personne se trouvant à proximité. Des travaux ultérieurs ont montré l'insuffisance de cette conception. En effet, ces points de comparaison peuvent tout aussi bien être composés d'un ensemble de personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation que de situations qui servent de normes à l'individu. Ces points de comparaison varient également en fonction des caractéristiques des individus (ancienneté, âge, sexe…).

Critères internes ou comparaison sociale

Dans leurs jugements de «justice», les acteurs recourent en fait à deux genres très différents de comparaison (Messé & Watts, 1983). D'une part, ils s'évaluent localement et globalement, par rapport à autrui ; d'autre part, ils utilisent des critères internes, à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours, soit au cours des diverses phases de celui-ci. Il s'agit en quelque sorte, d'une référence à soi-même comme somme de divers rôles. On retrouve la même idée chez Weick (1966) : il y a sentiment d'injustice, indépendamment de la comparaison avec un tiers, si la rétribution est inférieure aux standards personnels. Y a t-il alors priorité d'une forme de comparaison sur l'autre ? Certains travaux d'Austin (1977), suggèrent que du moment qu'un acteur peut se comparer valablement à autrui, les critères internes deviennent inopérants. Cependant, Messé & Watts (1983), ont montré que la comparaison sociale joue un rôle important dans le jugement de justice lorsque la rétribution est sensiblement inférieure aux standards internes des sujets, mais qu'elle n'a qu'un faible impact lorsque la personne s'estime bien payée. Autrement dit, une rétribution donnée, perçue comme suffisante, n'est pas nécessairement jugée moins juste parce que quelqu'un d'autres a reçu davantage. Par contre, un traitement jugé injuste en soi est d'autant plus ressenti comme tel qu'autrui est mieux loti, (Kellerhals & al., 1988).

Comparaisons interpersonnelles

Il importe de distinguer deux types d'autrui les «semblables» et les «différents», selon qu'ils appartiennent ou non à la même catégorie (groupe professionnel, sexe, classe d'âge etc.) Cette distinction est importante dans la mesure où il en résulte diverses réactions à l'inéquité (Martin & Murray, 1983). La comparaison avec les *semblables* se traduit par un mécontentement et des réactions individuels. La comparaison avec les *différents* conduit plutôt à un partage du mécontentement et à des réactions collectives (Kellerhals, Coenen-huther et Modak, 1988).

Théorie du statut

Pour Berger & al. (1972), on rattache aux statuts la valorisation de certains objectifs *(goal-objects)*, de certaines rétributions, plutôt que d'autres. Des catégories d'acteurs sont vus comme appréciant le calme et la douceur alors que d'autres préfèrent l'animation et la mobilité, quelques-uns aiment les responsabilités d'autres n'aspirent qu'à la routine, etc. C'est ainsi que les rétributions potentielles ont des significations très différentes selon les statuts auxquels sont associés les acteurs. L'équité est alors définie comme l'attribution de rétributions adéquates (en terme de statut) à une performance jugée elle-même adéquate. L'idée de proportionnalité est remplacée par celle de correspondance.

III. Méthodologie de l'étude

1. Modalités de l'enquête

L'enquête a été réalisée, par entretien semi-directif, pour laisser la possibilité à l'enquêté d'exprimer son point de vue relatif à sa propre perception de l'équité.

Les interviews, d'une durée de vingt à quarante cinq minutes, ont été effectuées pendant les périodes de travail, à l'heure que les interviewés ont choisi. Nous avons procédé à l'enregistrement des entretiens pour analyser leur contenu ultérieurement.

Le guide d'entretien (voir annexe), comporte trois questions clefs dont l'ordre diffère d'un sujet à l'autre.

1. La question : «*selon vous, qu'est ce qu'une rémunération juste ?»*, nous a permis de déceler les éléments que le cadre prend en compte pour évaluer sa rémunération, ainsi que tout ce qu'elle est censée prendre en compte.

2. La question : «*Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même poste en terme de salaire ?*», ouvre un débat sur les critères de légitimité des différences salariales au sein de l'entreprise.

La question : «*Quand vous jugez votre rémunération par rapport à qui vous vous comparez ?»* rend compte, quant à elle, du référent choisi par l'employé, ce qui nous a permis de comprendre sa stratégie de comparaison.

2. Procédure

L'enquête a été réalisée dans quatre entreprises situées à Marrakech (Maroc), trois d'entre elles sont de type industriel privé de taille moyenne, la quatrième est un Office appartenant au secteur public.

Notre échantillon fut de 40 cadres contactés et interrogés sur le lieu de travail. L'âge moyen étant de 38 ans, et leur ancienneté supérieure à 5 ans. Tous les cadres interviewés sont mariés avec ou sans enfants à charge.

TABLEAU 1

Répartition des sujets interrogés par secteur, par sexe et par âge

		Tranche d'âge			Total
		30-40 ans	41-50 ans	> 50 ans	
Office	Femme	0	0	3	**3**
Public	Homme	4	4	4	**12**
Entreprises	Femme	5	3	1	**9**
Privés	Homme	5	4	7	**16**
	Total	**14**	**11**	**15**	**40**

Le choix d'une population formée uniquement de cadres a été guidé par le souci de remédier aux différents biais que peut poser la traduction des entretiens. En effet, le statut cadre requiert un minimum de formation et donc une aptitude à parler couramment la langue française, ce qui n'est pas le cas des ouvriers.

3. Exploitation des données qualitatives : l'analyse de contenu thématique

Pour mieux cerner la problématique de l'étude, le choix des référents, et comprendre son fonctionnement dans ce contexte, nous avons opté pour une méthode d'analyse catégorielle thématique, une des méthodes d'analyse de contenu (Bardin, 1980), utilisant comme support les entretiens réalisés. En effet, si les données quantitatives donnent lieu à des «analyses de données», le matériel recueilli par des études qualitatives donne lieu à des «analyses de contenu» : contenu du discours pour un entretien non directif ou semi-directif.

Selon Bardin (1980), «l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages».

Il existe de nombreux types d'analyses de contenu. On a le plus souvent recours en sciences de gestion, à des analyses catégorielles thématiques, où le thème est l'unité de découpage, de codage puis d'analyse (Palmero, 1997).

C'est la méthode que nous retiendrons car elle s'applique parfaitement à l'objectif de cette phase qualitative : faire ressortir les thèmes jugés pertinents.

IV. Résultats et discussion

1. les déterminants d'une «rémunération juste»

Avant de les analyser en profondeur, commençons tout d'abord par résumer les entretiens réalisés.

poste en terme de salaire ?», les plus de cinquante ans estiment qu'il est plus «juste» et plus légitime que la rémunération prenne en compte l'âge et l'ancienneté. Alors que les plus jeunes estiment injuste, une rémunération privilégiant ces deux critères, et qu'il serait plus équitable de les remplacer par la compétence, la performance ou encore la qualification dites *«critères objectifs»*.

- Age et satisfaction
  Nous avons constaté une quasi-absence de référents physiques pour la catégorie d'employés de 50 ans et plus : *«du moment que je suis arrivé à satisfaire mes besoins et ceux des mes enfants, je suis très satisfait… nous avons toujours mangé à notre faim»*. En effet, ils ressentent un immense contentement de leur situation actuelle et n'aspirent pas à la changer du moment qu'elle leur permet de subvenir à tous leurs besoins les plus basiques.

TABLEAU 2
Nombre de verbalisation de certains déterminants d'une «rémunération juste»

	Qualification (potentiel)	Travail effectué	Besoins	Expérience passée	Age/ ancien.	Sexe	Niv. hiérarchique
Office pub.	12	3	9	4	11	9	6
Ent. privées	20	9	15	5	12	11	8

Nous pouvons remarquer que la qualification, l'âge, les besoins ainsi que le sexe sont plus fréquemment cités comme déterminants d'une «rémunération juste».

a. Qualification

Le terme «qualification» revêt deux significations différentes selon la tranche d'âge des cadres. Pour les plus jeunes, (30-40 ans), il signifie «diplômes» et pour les plus âgés, (plus de 50 ans), il signifie «expérience». Chacun revendique un meilleur salaire sous l'étiquette qualification mais pas pour les mêmes raisons.

Indépendamment de la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent, les cadres aussi bien du privé que du public ont tendance à surestimer leur potentiel et à vouloir être rémunérés en prenant de plus en plus compte de cette caractéristique : *«pour moi, une rémunération juste doit avant tout tenir compte des qualifications de l'individu… de ce qu'on est capable de faire…»*

b. Age et besoins

- Age et ancienneté :
  A la question : «*Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même*

Pour ces employés, la pyramide de Maslow s'arrêterait-elle aux besoins physiologiques ? Les plus jeunes auraient-ils plus d'aspirations à réaliser des besoins plus élevés ?

En fait, ayant commencé leur carrière au début des années soixante dix, les cadres quinquagénaires d'aujourd'hui n'ont pas connu que des périodes fastes. Ayant accédés à leur situation actuelle (cadre) à la suite de promotions successives, le souvenir de ces périodes est toujours présent dans leur esprit ; d'où un critère de satisfaction très différent de celui exprimé par les jeunes cadres. Ces derniers n'ayant pas le même vécu semblent être plus exigeants.

A cette différence de vécu de cette tranche d'âge des quinquagénaires s'ajoute un rattachement plus fort à des valeurs culturelles (mélange de tradition et de religion) qui font que l'individu soit très vite satisfait de sa situation (à ne pas confondre avec un manque d'ambition). Ces valeurs culturelles, beaucoup moins prononcées, chez les jeunes cadres font que ces derniers expriment plus leur insatisfaction.

c. Sexe
68% des interviewés mariés, de sexe masculin ont fait référence à leur épouse, estimant qu'il est *«logique»* que leur rémunération soit supérieure à celle de leur conjoint *«si c'est elle qui gagne le plus, alors c'est elle l'homme!»*. En effet, ils estiment que la part d'influence que chaque conjoint possède dans les décisions familiales est proportionnelle à ses apports en terme de salaire. Considérant le pouvoir comme une ressource rare parmi d'autres et en suivant le raisonnement d'Adams, la part revendiquée doit être proportionnelle aux apports. Or, Mirowsky (1985), a noté que la part d'influence que chaque conjoint estime juste d'avoir, dépend plus du statut social et des normes culturelles que de la valeur objective des contributions des époux.

Ce genre de points de comparaison, assez évoqué, est très difficile à cerner par l'entreprise. En effet, chaque employé se positionne dans un référentiel propre à son contexte socio-culturel. Le caractère inconnu des facteurs qui suscitent l'établissement d'un tel référentiel rendent difficile l'élaboration - par l'entreprise - d'une politique cohérente de gestion des rémunérations.

Conclusion

Dans le contexte socio-culturel marocain, nous avons montré que le référentiel établi par les cadres pour juger leur rémunération repose sur quatre déterminants principaux : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe.

D'un point de vue managérial, une politique de gestion des rémunérations doit tenir compte aussi bien de ces quatre déterminants que des processus, sous-jacents, de leur mise en place.

2. Le choix des référents

L'analyse des données recueillies auprès des cadres des quatre entreprises apporte d'importantes précisions au sujet des points de comparaison et des caractéristiques individuelles reliées à leur choix.

Il ressort de ce tableau que la notion d'individu invoquée par Adams (1963, 1965), bien que pertinente, a une portée limitée. Les points de comparaison ne sont pas uniquement d'autres personnes travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. En effet, le passé comme le futur professionnel de l'employé ainsi que ses besoins semblent être des points de référence importants.

Le choix de ces points de comparaison ne relève pas du hasard.

TABLEAU 3
Principaux points de comparaison des cadres

Points de comparaison	Nombre	Fréquence (%)
Autres personnes à l'intérieur de l'organisation	7	17.5
Autres personnes à l'extérieur de l'organisation	5	12.5
Passé professionnel	7	17.5
Futur professionnel	5	12.5
Besoins de l'individu	6	15
Valeur du cadre (selon lui)	5	12.5
Situation idéale (telle que perçue par le cadre)	3	07.5
Autres	2	05
Total	40	100 %

TABLEAU 4

Relations entre les divers points de comparaison et certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles

Points de comparaison	**Caractéristiques idndividuelles et organisationnelles**						
	Estime de soi	Âge	Niveau d'études	Ancienneté	Niveau hiérarchique	Salaire	Valeurs issues de la religion
Personne à l'intérieur de l'organisation			-	+	+	-	
Personne à l'extérieur de l'organisation			+		++	+	
Passé professionnel	-	+	--	+	-	-	
Futur professionnel	++	-	+	-	+	-	
Besoins de l'individu	-	++		+			++
Valeur de l'individu à ses propres yeux	-	-	++	-	++	-	
Situation idéale			++		++	++	

Le tableau suivant présente les principales relations identifiées entre un certain nombre de caractéristiques individuelles et organisationnelles et les divers points de comparaison.

Il ressort de ce tableau que le choix des points de comparaison est relié d'une façon particulière aux caractéristiques individuelles et organisationnelles suivantes :

1. *Autres personnes à l'intérieur de l'organisation* : individus ayant un niveau d'études relativement faible, une ancienneté moyenne, situés à un niveau hiérarchique assez élevé et ayant un salaire relativement bas.
2. *Autres personnes à l'extérieur de l'organisation* : individus ayant un niveau d'études relativement élevé, situé à un niveau hiérarchique supérieur et ayant un salaire relativement élevé.
3. *Passé professionnel du cadre* : individus ayant une faible estime de soi, assez âgés, à niveau d'études très moyen et un salaire relativement faible malgré une ancienneté moyenne.
4. *Futur professionnel du cadre* : individus, jeunes, dont l'estime de soi est très élevée, à niveau d'études élevé, ayant peu d'ancienneté et un salaire relativement faible malgré qu'ils occupent des postes hiérarchiques moyens.
5. *Besoins de l'individu* : individus dont l'estime de soi est relativement faible, appartenant à la tranche d'âge des plus de cinquante ans, à très fortes convictions religieuses.
6. *Valeur du cadre à ses propres yeux* : individus, assez jeunes, ayant peu d'estime de soi, peu d'ancienneté, très scolarisés, occupant un niveau hiérarchique élevé et recevant un salaire relativement faible.
7. *Situation idéale perçue par l'employé* : individus ayant de très hauts niveaux aussi bien d'études que hiérarchique et dont le salaire est conséquent à leurs responsabilités.

Ces résultats sont très importants dans la mesure où ils nous permettent de constituer une typologie de cadres selon leur points de comparaison.

Conclusion

Nous avons établi l'existence de points de comparaison chez la totalité des cadres interviewés. Dans les entreprises de type privé, ce résultat n'était pas prévisible par les politiques mises en place. En effet, dans ces entreprises, nous avons noté la présence de ce que l'on peut appeler *«une politique de salaires secrets»*. Cette politique a été adoptée pour empêcher les comparaisons entre les individus et limiter ainsi leurs insatisfactions.

Nos résultats vont dans le sens de ceux prédits par la théorie sur les comparaisons sociales (Festinger, 1954) et par certaines études portant sur la notion d'équité (Homans, 1961 ; Adams, 1965). En effet, en l'absence de points de comparaison *objectifs*, les individus ont tendance à se comparer aux autres individus constituant pour eux un groupe de référence. Les caractéristiques pertinentes de ces individus sont alors évaluées ou estimées suivant les perceptions de la personne qui se compare. Ainsi, au lieu d'empêcher les comparaisons, une politique de salaires secrets les favorise et les diversifie en quelque sorte (Lawler, 1967).

Dans l'office public étudié, les informations sur les salaires sont disponibles et chaque cadre peut en fonction de l'ancienneté et du grade estimer la rémunération de son collègue. Cependant, nous avons relevé – grâce à une

analyse en profondeur des entretiens - que malgré la présence de l'information sur les salaires et donc des points de comparaisons *objectifs*, les cadres continuent à se comparer à d'autres personnes à l'extérieur de leur organisation en fonction de critères individuels établis par chacun d'entre eux. C'est ce qu'on appelle dans la littérature, l'équité individuelle (Milkovitch et Newman, 1990 ; Tremblay, 1991 et Thériault, 1991).

III. Conclusion générale

L'objectif de cette étude est de déceler les points de comparaison des cadres marocains en prenant en compte les facteurs culturels qui leur sont propres. D'une part, nous avons montré que chaque cadre établit ses propres critères et caractéristiques personnelles pour juger de l'importance relative de sa rémunération. Parmi tous les critères recensés quatre semblent être importants : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe. Le contexte culturel est à l'origine de la prédominance de ces quatre facteurs.

D'autre part, nous avons établi une typologie de cadres selon leur points de comparaison. En effet, les cadres définissent un point de comparaison spécifique en fonction de leurs propres caractéristiques individuelles et organisationnelles ; chez les quarante cadres étudiés c'est l'équité individuelle qui domine.

Il serait pertinent d'étendre le terrain de cette étude en incluant des cadres appartenant à d'autres catégories d'entreprises (autres secteurs d'activité, autres tailles…). D'un point de vue managérial, ceci permettra aux décideurs, en maîtrisant les facteurs à l'origine du sentiment d'équité chez les cadres, de mieux gérer cette catégorie d'employés et de maximiser leur satisfaction au travail.

Bibliographie

Adams, J. S. & Jacobsen P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 19-25.

Adams, J. S. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Wage Inequities, *Journal of Applied Psychology, 46*, 161-164.

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 67, 422-436.

Adams, J. S. (1964). Wage Inequities, Productivity and work satisfaction, *Industrial relations*, 3-1, octobre 9-16.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In : L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology.* (1), pp. 267-300, New York, Academic Press.

Adams, J. S. (1984). Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail, dans *psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF

Austin, W. (1977). Equity Theory and Social Comparison Process, in J. M. Suls, R. C. Miller (eds), *Social Comparison Processes, Washington, DC, Hemisphere.*

Bardin, L. (1980). *L'analyse de contenu* 2ème éd. PUF le psychologue.

Benraïss, L. ; Cerdin, J. L. ; Marbot, E. & Peretti, J. M. (2000). Equité, motivation et satisfaction au travail des employés, cas d'une entreprise marocaine. *W.P.* N° 586, décembre, IAE Aix-en-Provence

Berger, J. ; Cohen, B. P. & Zelditch, M. Jr (1972). Statuts Characteristics and Social Interaction, *American Sociological Review,* 37, 241-255.

Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction, *Human Relations,* New York, Aug. Volume 52, Issue 8, pp. 1099-1113.

Bussing, A., Bissels, T., Klaus, F. & Perrar, M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations,* New York, Aug. 1999, Volume 52, Issue 8, pp. 999-11028.

Festinger, L. (1984). Théorie des processus de comparaison sociale dans P*sychologie Sociale,* S. Moscovici, Ed. PUF .

Flament, C. (1984). Influence Sociale et Perception, dans *psychologie Sociale,* S. Moscovici, Ed. PUF

Francès, R . (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi.* Ed. PUF le Psychologue.

Gangloff, B. (1998). Etude de terrain sur les déterminants de la satisfaction salariale, *Humanisme et Entreprise*, N° 229.

Greenberg, J. & Cohen, R. L. (1982). *Equity and Justice in Social Behavior,* New York, Academic Press.

Igalens, J. & Roussel, P. (1996). Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* N° 19, septembre, pp. 19-35.

Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior,* Chichester, December. pp. 1003-1025.

Kellerhals, J., Coenen-huther, J., Modak, M. (1988). *Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes.* Ed. PUF le Psychologue.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and effectiveness: a psychological view.* Mc Graw Hill.

Lawler, J. J. (1998). Not just for the money : an economic theory of personal motivation. *Personnel Psychology,* Durham, Autumn, Volume 51, Issue 3, pp. 740-744.

Levy-Leboyer, C. (1980). Satisfaction et motivation : théories et recherches. *Bulletin de Psychologie,* Tome XXXIII – N° 344.

Messé, L. A. & Watts, B. L. (1983). Complexe Nature of the Sense of Fairness : Internal Standards and Social Comparison as Basis for Reward Evaluations, *Journal of Personality and Social psychology,* 45, 84-93.

Messick, D. M. & Cook, K. S. (1983). *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspective.* New York, Praeger.

Milkovitch, G. T. & Newman, J. M. (1990). *Compensation*, Homewood : Irwin ; 3 d Edition.

Morton, D. & Harold, B. G. (1984). Etude des influences normative et informationnelle sur le jugement individuel dans *Psychologie Sociale,* S. Moscovici, Ed. PUF.

Moscovici, S. (1984). *Psychologie Sociale.* Ed. PUF.

Palmero, S. (1997). Equité perçue des pratiques de GRH liées aux types de travail à temps partiel. Effets sur les attitudes et comportements au travail, *W. P.* n° 486, *Mai,* IAE Aix-en-Provence.

Peretti, J. M. & Roussel, P. (2000). *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000.* Vuibert.

Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail.* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.

Roussel, P. (1996). *Rémunérations, Motivation et satisfaction au travail.* Economica.

Santar, C. S. & Yeong, W. Y. (1997). Factors influencing job satisfaction of technical personnel in the U. S., Singapore and India. *Engineering Management Journal ;* Rolla ; September. pp. 15-21.

Shepelak, N. J. & Alwin, D. F. (1986). Beliefs about Inequality and Perceptions of Distributive Justice, *Amirican Sociological Review.* 51, 30-46.

Summers, T. P. & Hendrix, W. H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions : a field study, *Journal of Occupational Psychology,* 64.

Taylor, D. (1999). Managing job satisfaction, *Australian CPA*, Melbourne, October. Volume 69, Issue 9, pp. 46-47

Thériault, R. (1983). L*a gestion de la rémunération*. Gaëten Morin Editeur

Thériault, R. (1991). *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : Théorie et Pratique.* Gaëten Morin Editeur.

Tremblay, M. (1991). Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération. *AGRH - Cergy,* pp. 609-617.

Walster, E. ; Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978). *Equity. Theory and Research,* Boston, Allyn & Bacon.

Weick, K. (1966). The Concept of Equity in the Perception of Pay, *Administrative Science Quarterly,* II, 414-439.

ANNEXE 1
GUIDE D'ENTRETIEN

Selon vous, qu'est ce qu'une «rémunération juste» ?

Qu'est ce qu'elle doit prendre en compte ?

Est-ce que, selon vous, deux personnes qui ont le même poste peuvent gagner différemment selon leur âge, ancienneté…?

Ou :

Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même poste en terme de salaire ?

Quand vous jugez votre rémunération, par rapport à qui vous vous comparez ?

ANNEXE 2
FICHE DE RENSEIGNEMENTS.

Sexe

❑ Feminin ❑ Masculin

Age

❑ moins de 30 ans ❑ 30 à 40 ans ❑ > à 50 ans

Ancienneté

❑ moins de 5 ans ❑ de 5 à 10 ans ❑ de 10 à 15 ans ❑ supérieure à 15 ans

Situation familiale

❑ Célibataire ❑ Marié

Enfants à charge

❑ Oui ❑ Non Nombre d'enfants à charge .....

Niveau d'études

❑ < au Bac ❑ de Bac à bac + 2 ans ❑ de Bac +2 à + 4 ❑ supérieur à bac +4

Les styles de management sont-ils sexués ? L'apport de la typologie de Myers-Briggs

Martine BRASSEUR
CEROG, IAE d'Aix-en-Provence

brasseur@univ-aix.fr

La féminisation des postes de responsable dans les entreprises françaises est indéniable. Malgré tout, la proportion de femmes managers reste encore relativement faible en regard du pourcentage de femmes détentrices d'un diplôme de niveau supérieur, et surtout en comparaison de ce même rapport pour les hommes. Ainsi en France, 37,4% des hommes ingénieurs occupaient en 1993 les fonctions de chef d'entreprise, d'indépendant, de PDG ou de directeur, pour seulement 11.9% des femmes ingénieurs (Gadea, 1999). Ce phénomène, dont l'explicitation donne lieu à de larges débats de société, soulève parfois la délicate question du caractère sexué des styles de management. Certains vont même jusqu'à affirmer que les hommes, de par leur personnalité, ont plus de facilités que les femmes à développer le savoir - être nécessaire pour assumer les postes de manager.

Par delà son caractère péremptoire, plusieurs postulats sous-tendent cette affirmation. Nous nous proposons de les traduire en questions de recherche. Les premières concernent la confirmation ou non du caractère sexué de la personnalité. Peut-on en appui sur des questionnaires de personnalité validés, faire ressortir de façon significative des types de personnalité plus féminine et à l'inverse des types de personnalité plus masculine ? Pour tenter d'apporter des éléments de réponses et enrichir la problématique, nous avons exploité les résultats de 81 profils de cadres ou d'étudiants, ayant passé le questionnaire de personnalité MBTI, élaboré par Myers et Briggs (Cauvin & Cailloux, 1994) sur la base des théories de Jung (1920). Dans un deuxième temps, nous avons rapproché nos résultats d'une précédente recherche menée en 1997 visant à identifier les profils de personnalité MBTI des managers. Nous avons pu ainsi traduire en termes de compétences managériales, les différents traits de personnalité caractérisant d'après nos résultats ou suivant un processus d'attribution sociale, les hommes et les femmes. Nous tenterons ainsi de répondre à l'interrogation centrale de cette recherche : les styles de management sont-ils sexués ?

La personnalité est-elle sexuée ?

Définie comme «les caractéristiques d'une personne qui expliquent ses schémas habituels de comportement» (Perrin, 1993, p.3), la personnalité est généralement considérée comme figée vers la fin de l'adolescence «sous sa forme complexe qui persistera sans grands changements au cours de la vie adulte» (Nicholson, 1997, p.VIII). Selon Jung (1920), il existe trois dimensions de la personnalité (voir schéma 1), se définissant chacune par leurs deux pôles opposés : l'orientation de l'énergie

soit introvertie (I), soit extravertie (E) ; la perception avec une dominante soit intuition (N), soit sensation (S) et le jugement privilégiant soit la pensée (T), soit les sentiments (F). Isabel Myers (1962) en a ensuite introduit une quatrième pour spécifier un certain type de comportement et contribuer à déterminer la structure de la psyché des 16 types de personnalité du MBTI (voir annexe 1) : le mode de vie ou manière d'être au monde avec une préférence soit pour le jugement (J), soit pour la perception (P). L'approche jungienne propose ainsi à la fois une grille de lecture globale des attitudes et des comportements à travers la définition des dimensions structurantes de la personnalité et leur dynamique bipolaire, et un mode de repérage et d'explicitation des différences entre personnes en fonction de leur préférences «naturelles» pour l'un des deux pôles de chacune des dimensions. Il est essentiel de préciser que toute forme d'évaluation, d'étiquetage ou de discours normatif sont absents des propos de Jung, pour qui toutes les préférences étaient aussi valables les unes que les autres (Casas, 1990).

L'hypothèse initiale de cette recherche était que la personnalité n'est pas sexuée. Pour la conforter, nous avons donc procédé à la collecte des profils de personnalité de 81 étudiants ou cadres en formation continue, préparant un diplôme de gestion à l'université[1]. Si nos résultats pour trois des dimensions de la personnalité ne sont pas significatifs d'une différence de positionnement entre les hommes et les femmes, la répartition par sexe sur la dimension de «Jugement» fait apparaître des tendances opposées de préférence (voir tableau 1).

Ainsi de faibles tendances générales apparaissent sur la population étudiée, mais sans distinction significative entre les hommes et les femmes. Elles concernent l'orientation de l'énergie (55.6% d'introvertis), la perception (58.0% d'intuitifs) et la façon d'être au monde (51.9% préfèrent l'adaptation de la perception). Les chi-deux de ces répartitions sont nettement inférieurs à 2.71, définissant la valeur critique pour un degré de liberté de 1 et un risque de 10%. Il ressortirait donc comme

SCHÉMA 1
Les quatre dimensions de la personnalité du MBTI

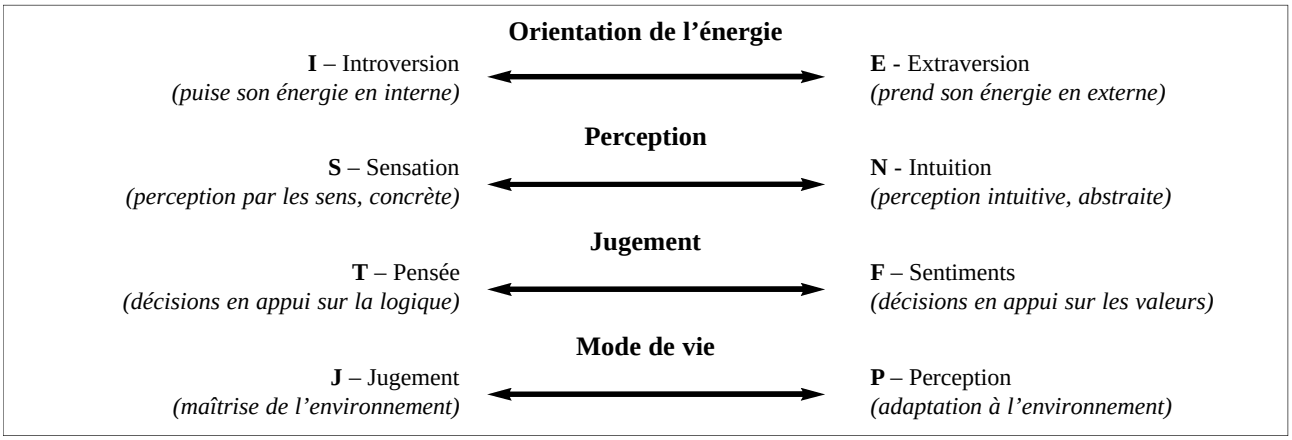


TABLEAU 1
Répartition par sexe sur chacune des quatre dimensions du MBTI

		Femmes	Hommes	Ensemble	Chi-deux
Orientation de l'énergie	I - Introversion	57.9%	53.5%	55.6%	0.159
	E - Extraversion	42.1%	46.5%	44.4%	
Mode de Perception	S - Sensation	39.5%	44.2%	42.0%	0.184
	N - Intuition	60.5%	55.8%	58.0%	
Mode de Jugement	T - Pensée	26.3%	74.4%	51.9%	18.7
	F - Sentiment	73.7%	25.6%	48.1%	
Façon d'être au monde	J - Jugement	47.4%	48.8%	48.1%	0.017
	P - Perception	52.6%	51.2%	51.9%	
	Nombre total	38	43	81	

hasardeux, avec nettement plus de 10% de chance de se tromper, de considérer que les hommes et les femmes ont un mode de fonctionnement différent sur ces trois dimensions de la personnalité. Les stéréotypes culturels présentant les femmes par exemple comme plus bavardes donc plus extraverties ou encore plus intuitives que les hommes sont donc remis en question par nos résultats, confortés par ailleurs, par d'autres études réalisées à l'aide du MBTI sur des échelles plus importantes (Cauvin, 1998 ; Demarest, 1999).

Par contre, 73,7% des 38 femmes de notre population préfèrent prendre leurs décisions suivant un mode de type F-sentiment, alors que 74.4% des 43 hommes optent pour le mode de type T-pensée. Ces résultats accentuent encore la tendance déjà relevée par d'autres chercheurs. Larry Demarest (1999), à partir d'une collecte de profils réalisée de 1995 à 1997 aux Etats-Unis, a ainsi constaté que 59,56% des 549 femmes de son échantillon avaient une orientation F-sentiment, tandis que 77.25% des 334 hommes se positionnaient en T-pensée. Enfin, le chi-deux de notre répartition (voir tableau 1) est de 18,7 (ddl=1), alors que la valeur critique pour un risque de 1% est de 6.64. Il est donc très fortement probable que le mode de fonctionnement de la majorité des hommes et de la majorité des femmes n'est pas identique sur cette dimension de la personnalité.

2) La question de l'inné et de l'acquis reste entièrement posée. Comme pour les gauchers que l'on forçait à écrire de la main droite, les préférences pour un pôle dans chacune des quatre dimensions peuvent être contrariées par l'environnement éducatif et social. Elisabeth Badinter (1992) a décrit les processus de socialisation qui conduisent les petits garçons à se montrer plus assertifs et les petites filles plus conciliantes, tout en soulignant la part de la génétique dans le développement de la combativité masculine.

3) Sur cette dimension, le comportement de la majorité des hommes et de la majorité des femmes est différent (voir tableau 3). Si les personnes T-pensée ont tendance à minimiser les problèmes relationnels et même à se montrer blessantes, elles témoignent d'un souci d'objectivité et d'un esprit critique affûté. Les personnes F-sentiments cherchent à préserver l'harmonie relationnelle, à résoudre les conflits sans violence. Par contre, elles risquent «d'éteindre» les discussions et d'éviter toute forme de confrontation d'idées. Elles peuvent également éprouver des difficultés à évaluer les situations ou les personnes.

TABLEAU 3
Attitudes et Comportements comparés des T-pensée et des F-sentiments
(1re partie extraite de Myers-Briggs, 1987, p.28)

T-pensée	F-sentiment
En situation professionnelle	En situation professionnelle
■ n'aiment pas montrer leur émotion et se sentent mal à l'aise lorsqu'ils sont confrontés aux sentiments des autres, … ;	■ sont très attentifs aux autres et à leurs sentiments, … ;
■ peuvent heurter les sentiments des autres sans le savoir ;	■ aiment faire plaisir aux gens même pour de petites choses ;
■ aiment analyser et organiser les choses logiquement ; peuvent se passer de rapports cordiaux dans le travail ; …	■ aiment vivre en bonne entente ; l'efficacité peut être diminuée par les inimitiés de travail ; …
■ tendent à être fermes et décidés.	■ sont toujours prêts à écouter les autres.
Objectivité, Principes, Fermeté, Impersonnel, Convaincre, Juste, Critique	Harmonie, Valeurs, Tolérance, Personnel, Persuasion, Humain, Empathique

Comment interpréter ces résultats ?

1) La majorité n'est pas la totalité. Ces résultats ne peuvent pas signifier que le mode de fonctionnement de type F est par nature féminin tandis que celui de type T serait masculin. Les femmes de type T sont des femmes et les hommes de type F sont des hommes ;

Ces différences de positionnement sur une des dimensions de la personnalité du MBTI peuvent-elles suffire pour conforter l'hypothèse de styles de management typiquement féminins ou masculins ?

Les styles de management sont-ils sexués ?

Une première analyse pourrait nous conduire à affirmer que non. Ainsi, si l'on se réfère à une première typologie des styles de management réalisée en appui sur le MBTI, il ressort que les différences entre les hommes et les femmes ne peuvent pas être considérées comme significatives (voir tableau 4). De la même façon, le style dominant est celui de l'innovateur (NP), témoignant à la fois d'une grande créativité et d'une capacité d'adaptation. Viennent ensuite le profil du professionnel, rigoureux et organisé, et celui du stratège, structurant l'action, dont il projette les répercussions sur l'avenir, sans que là encore aucunes déductions ne puissent être tirées des variantes de classement. Enfin, le profil de pragmatique (SP) arrive en dernière position. L'explication nous semble résider dans les spécificités de notre population en cours de formation et fortement sollicitée pour prendre du recul par rapport au terrain.

nombre d'interrogations sur la capacité de ces différentes promotions en formation dans nos écoles de gestion, à porter le changement et l'innovation dans les entreprises. En effet, les STJ sont des personnes responsables et efficaces qui aiment les faits concrets et se fient aux raisonnements logiques. Fiables par respect des principes ou sens du devoir comme de l'engagement mais aussi par rigueur intellectuelle, elles deviennent facilement les conservatrices de l'héritage dans une organisation. Bien organisées et tenaces, elles n'aiment pas l'inconnu et les situations ambiguës. Fermes et impartiales, elles sont généralement attachées à une conception hiérarchique des relations professionnelles (Krebs-Hirsh, 1998). S'ils se définissent comme des «professionnels», les points faibles des ISTJ et des ESTJ peuvent les amener à décourager l'innovation au motif qu'elle ne s'appuie pas assez sur des faits concrets ou qu'elle n'a pas fait ses preuves dans le passé. Leur sens de l'organisation peut se transformer en routine et en bureaucratisation (Cauvin & Cailloux, 1994). Ils peuvent également se montrer réfractaires au changement (Kersey & Bates, 1984).

TABLEAU 4
Répartition par sexe et grands types de profil MBTI

Type de profil MBTI	Femmes	Hommes	Ensemble
NP : Innovateur	39.5%	30.2%	34.6%
SP : Pragmatique	13.2%	20.9%	17.3%
NJ : Stratégique	21.1%	25.6%	23.5%
SJ : Professionnel	26.3%	23.3%	24.7%
Nombre total (100%)	38	43	81

(Chi-deux = 1.456, ddl=3)

Malgré tout, lors d'une précédente recherche, menée dans un premier temps au Québec par Gaëtan Boisvert (1996) auprès de 410 gestionnaires publics, puis dans un deuxième temps auprès de 101 étudiants et 67 cadres en formation dans notre université, complétés par 43 californiens, tous se préparant ou se perfectionnant pour exercer un métier dans le domaine de la gestion, nous avions analysé les tendances de positionnement sur les quatre dimensions du MBTI de ces managers potentiels ou actuels. Il en était ressorti que le profil STJ (sensation-pensée-jugement) était majoritaire et représentait entre 26.7% et 37.6% des différentes groupes de sujets étudiés. Cette préférence avait soulevé un certain

Si l'on examine aujourd'hui, la répartition des profils de personnalité MBTI des 38 femmes et des 43 hommes, recueillis en 2001 (voir tableau 5), deux constats peuvent être faits :

1)**La proportion de STJ chez les hommes (20,9%) est plus importante que chez les femmes (7,9%).** Si le Chi-deux du tableau 4 (2,716 pour un ddl=1) nous indique qu'en affirmant que ces différences sont significatives, nous prenons un risque de 10%, les résultats de Larry Demarest (1999) confirment cette tendance : 29% des hommes étaient STJ pour 17.7% des femmes avec cette fois un Chi-deux de 15.67.

TABLEAU 5
Proportion des STJ par sexe

	Femmes	Hommes	Ensemble
Profil de type STJ	7,9%	20,9%	14,8%
15 autres profils	92,1%	79,1%	85,2%
Nombre total (100%)	38	43	81

(Chi-deux = 2,716, ddl=1)

Les hommes seraient-ils plus professionnels que les femmes et les femmes plus porteuses d'innovation et de changement ? Le fait que le premier tempérament représenté chez les 38 femmes de notre enquête de 2001, soit le profil NFP, à l'opposé du STJ (voir tableau 6), semble le confirmer. De même que le profil STJ figure en deuxième position chez les hommes et en sixième pour les femmes.

En 1997, cette hypothèse avait été confortée par le positionnement comparé des cadres en formation continue et des étudiants, représentant potentiellement «la relève» des gestionnaires en poste. En effet, si l'on se référait à la classification des organisations proposée par Ian Mitroff (1983), la conception dominante était «l'organisation bureaucratique» (ST) chez les plus anciens et «l'organisation matricielle» (NT), tournée vers l'avenir et l'innovation, chez les nouveaux[2]. On pouvait également observer un glissement vers «l'organisation adaptative» (NF), tout aussi novatrice mais sans parti pris pour la critique permanente de ses propres pratiques et plus en quête d'harmonie aussi bien interne que dans son environnement, et à la recherche de cohérence avec ses valeurs et sa culture.

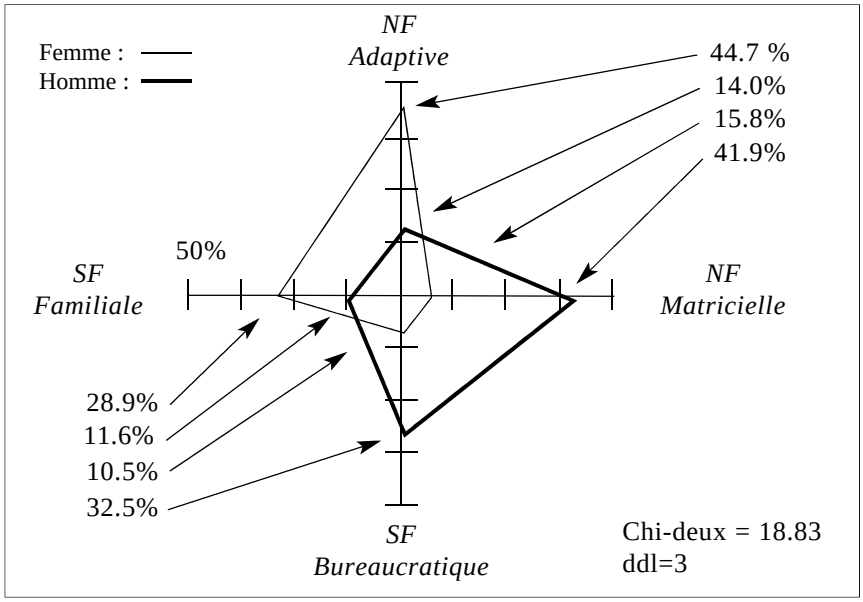
TABLEAU 6
Comparaison par sexe de l'ordre de représentativité des 8 tempéraments du MBTI

en %	1er	2e	3e	4e	5e	6e	7e	8e
Femmes	NFP	NFJ	SFJ	NTP	SFP	STJ	NTJ	STP
	26.3	18.4	18.4	13.2	10.5	7.9	2.6	2.6
Hommes	NTJ	SJT	NTP	NFP	STP	SFP	SFJ	NFJ
	25.6	20.9	16.3	14.0	11.6	9.3	2.3	0

2)**La part de STJ dans la population totale a diminué depuis 1997.** Femmes et hommes confondus, le profil STJ était le plus représenté dans toutes les populations étudiées. Cela tenterait de confirmer l'une de nos précédentes hypothèses sur une augmentation dans les nouvelles générations des profils plus intuitifs (N), en quête d'harmonie sociale (F) et adaptatifs (P), sans que nos données de 1997 nous permettent de trancher entre l'annonce d'une évolution des profils de managers et l'existence d'une contre-culture, tempérant les excès bureaucratiques des STJ.

Si aujourd'hui, nous positionnons les 81 profils de personnalité collectés en 2001, des différences entre les hommes et les femmes ressortent nettement, confirmées par le chi-deux de la répartition présentée dans le schéma 2.

SCHÉMA 2
Répartition par sexe et Classification de Mitroff



Conséquences de la dominante T-pensée chez les hommes, leur mode de management oscille en majorité entre un style qualifié par Mitroff (1983) de «matricielle» (41.9%) et de «bureaucratique» (32.5%), l'un plus stratégique, l'autre tourné vers la gestion courante, mais tout deux focalisés sur les objectifs organisationnels au risque de minimiser pour les atteindre les aspects humains et relationnels. Quant aux femmes, plus F-sentiments, leur style de management ressort nettement comme «adaptatif» (44.7%), considérant avant tout que ce sont les personnes qui font la performance des organisations et projetant sur l'avenir des objectifs collectifs. Les styles féminins apparaissent également, mais dans une moindre mesure (28.9%) de type «familial», visant à préserver au quotidien une bonne cohésion interne et axait que les activités du court terme.

Conclusion

Le recueil de 81 profils de personnalité MBTI a permis dans un premier temps de pointer toutes les similitudes entre les hommes et les femmes. La personnalité, définie sur la base des théories de Jung (1920), apparaît comme non sexuée sur trois de ses dimensions. Globalement, qu'ils s'agissent de l'orientation de l'énergie, des modes de perception ou de la façon d'être au monde, les différences entre les hommes et les femmes n'apparaissent pas comme significatives. Il n'est donc pas étonnant qu'en situation professionnelle, hommes et femmes se révèlent tout autant innovateurs, stratégiques, professionnels ou pragmatiques. A ce stade de l'analyse, les carrières féminines et masculines semblent n'avoir aucunes raisons relevant de l'existence de traits de personnalité discriminants, d'être différentes.

Malgré tout, pour la quatrième dimension de la personnalité, le «jugement» définissant le mode de prise de décisions, il est indéniable que le fonctionnement des hommes et des femmes est différent : les premiers ressortent de façon nettement majoritaire comme logique et rationnelle (T-pensée), les secondes en quête d'harmonie relationnelle et de cohérence avec leurs propres valeurs (F-sentiments). Si ces tendances ne doivent être considérées ni comme universelles, ni comme définitives, elles se traduisent par l'émergence de comportements au travail typiquement féminins et masculins. Par delà le listage des qualités et des points faibles des uns et des autres, plusieurs enseignements peuvent être tirés de ce constat. Tout d'abord, ces différences de personnalité peuvent expliquer les incompréhensions relevées en situation professionnelle. Comment s'étonner, par exemple, que les femmes aient le sentiment «d'être davantage évaluée que les hommes» (Pigeyre, 1999, p. 7), alors que pour la majorité de ces derniers, la critique est naturelle et toujours légitime, tandis qu'elle heurte la plupart des femmes, qui réagissent émotionnellement et la vivent comme de l'agressivité ? De la même façon, et sans légitimation, bien des hommes hésitent à promouvoir des femmes car ils les jugent trop sensibles. A l'inverse, une responsable s'inquiètera de l'attitude «carriériste», plus compétitive que coopérative d'un membre de son équipe. Cet état des lieux ne peut être dissocié de la culture de la population étudiée. Comment ne pas s'interroger sur un résultat qui reflète autant les modèles sociaux de masculinité et de féminité ? Combien de femmes se sont affirmées comme des décideurs objectifs et impersonnels et ont été désignées comme masculines ? Combien d'hommes se sont montrés sensibles au climat relationnel ou ont privilégié leur qualité de vie au détriment de leur carrière et ont subi différentes moqueries sur leur absence de virilité ? Sans remettre en question la sincérité des réponses livrées au questionnaire MBTI, la pression sociale ne peut qu'apporter des biais difficilement mesurables, à ce type d'investigation. Enfin, l'analyse des styles de management induits par les différents modes de fonctionnement des hommes et des femmes, conforte l'idée plus ou moins militante d'une complémentarité des sexes. Une orientation exclusive des pratiques de gestion masculines, qu'elles soient «matricielles» et «bureaucratiques», selon les termes de Mitroff (1983), pourrait notamment conduire à de graves crises sociales ou des problèmes d'insatisfaction au travail. A l'opposé, l'exacerbation des tendances féminines pourrait, par exemple, étouffer les remises en question et compromettre à termes la performance des organisations. En conclusion, si les styles de management s'avèrent sexués, cela ne peut qu'encourager les entreprises à développer la mixité.

Références

Badinter, E. (1992). *XY De l'identité masculine*, Editions Odile Jacob

Boisvert, G. (1996). Les tempéraments des gestionnaires comme facteur de rigidité dans l'administration publique, *9e Congrès de l'AIPTLF,* Sherbrooke

Brasseur, M. & Boisvert, G. (1998). Les gestionnaires manquent-ils de tempérament ? De l'usage du MBTI, l'indicateur typologique de Myers-Briggs, *10e congrès de l'AIPTLF,* Bordeaux

Casas, E. (1990). *Les types psychologiques jungiens, Manuel et guide pour l'Indicateur Typologique de Myers-Briggs (forme G),* Paris, Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée

Cauvin, P. (1998). Types, archétypes et ensembles flous, *Alternatives non violentes : Femmes, Féminin, Féminitude,* 105, 18-26

Cauvin, P. & Cailloux, G. (1994). *Les types de personnalité, les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs),* Paris, ESF Editeur

Demarest, L. (1999). The Gender Trap : What's type and What's not, *APT XIII,* Scottsdale, Arizona

Gadea, C. (1999). Les mystères de l'escalier inverse, Eléments pour une interprétation weberienne, *Journées d'Etudes Scientifiques sur les Cadres*, LEST – CNRS, Aix-en-Provence

Kersey D. & Bates M .(1984). *Please understand m, Character and Temperament Types.* Gnosology books Itd, Prometheus Nemesis Books Company

Krebs-Hirsch S. (1998). *Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organizations*, Palo-Alto, Consulting Psychologists Press

Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind,* San Francisco, Jossey Bass

Myers, I.B. (1962). *Manual : The Myers-Briggs Types Indicator,*Educational testing Service, Palo-Alto, Consulting Psychologists Press

Nicholson, N. (1997). Comportement organisationnel : le rôle de la personnalité, *L'art du management, Les Echos,* 7-8.3.97, VIII

Perrin, L.A. (1993). *Personnality : Theory and Research*, Wiley

Pigeyre, F. (1999). La féminisation des cadres : la construction des itinéraires professionnels vers le pouvoir, *Journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres LEST-CNRS/DECLIC,* Aix-en-Provence

Jung, C.G. (1920). *Types psychologiques*, Genève, Georg et Cie SA, Ed. 1991

Notes

[1] TABLEAU 2 **: Répartition de la population étudiée**

	Formation Continue		Etudiants 3e cycle		Total
	DPAE en 2 ans (niveau : bac+3)	DESS CAAE intensif (8 mois)	DESS MAS (gestion des services)	DESS CAAE (généraliste)	
Femmes	12	2	15	9	38
Hommes	13	8	8	14	43
Total	25	10	23	23	51
	35		46		

[2] TABLEAU 7 **: Répartition des gestionnaires publics québécois en 1995 selon la classification de Mitroff**

(Chi-deux=43.78)	NF Adaptative	NT Matricielle	SF Familiale	ST Bureaucratique
Cadres (n=410)	13.9%	30.7%	46.6%	8.8%
Etudiants (n=55)	21.9%	41.9%	31.0%	5.4%

Annexe 1

Répartition par sexe de la population étudiée sur les 16 types de personnalité du MBTI

en %	**ISTJ**	**ISFJ**	**INTJ**	**INFJ**
Femmes (n=38)	7.9	7.9	2.6	10.5
Hommes (n=43)	14.0	2.3	11.6	0
Ensemble (n=81)	11.1	4.9	7.4	4.9
	ISTP	**ISFP**	**INTP**	**INFP**
Femmes (n=38)	0	5.3	10.5	13.2
Hommes (n=43)	7.0	4.7	7.0	7.0
Ensembles (n=81)	3.7	4.9	8.6	9.9
	ESTJ	**ESFJ**	**ENTJ**	**ENFJ**
Femmes (n=38)	0	10.5	0	7.9
Hommes (n=43)	7.0	0	14.0	0
Ensembles (n=81)	3.7	4.9	7.4	3.7
	ESTP	**ESFP**	**ENTP**	**ENFP**
Femmes (n=38)	2.6	5.3	2.6	13.2
Hommes (n=43)	4.7	4.7	9.3	7.0
Ensembles (n=81)	3.7	4.9	6.2	9.9

Cette répartition n'est donnée qu'à titre indicatif. La population étudiée n'est pas assez importante pour qu'elle puisse être analysée comme potentiellement significative de tendances sur les 16 types de personnalité du MBTI.

Déviance organisationnelle et angoisse du dirigeant : la recherche d'équilibre entre contrôle et efficacité

Vincent CALVEZ
PhD, Professeur, ESSCA, Angers, France
v.calvez@essca.asso.fr

Bruno BOUCHARD
M.Sc., CMA,
Professeur, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Québec, Canada
bruno.bouchard@uqat.uquebec.ca

La déviance organisationnelle et le contournement des règles administratives et comptables doivent-ils être vus comme une force d'appui à la performance socio-économique de l'entreprise ou plutôt comme des actes à proscrire par une *instrumentation* des conduites ? Une entreprise sans dispositif de contrôle sera bien sûr, tôt ou tard, sujette à de nombreux dysfonctionnements, mais peut-on envisager une zone d'équilibre entre contrôle requis et déviance organisationnelle nécessaire ? Voilà résumé, sous forme d'interrogations, le thème de notre étude qui vise à présenter un cas d'entreprise exemplaire en ces matières.

Notre hypothèse de départ est la suivante : considérant qu'un surcroît d'appareillages de vérification et de surveillance risquent de déposséder les acteurs d'une capacité de création de potentiel économique, quelles seraient alors, par rapport au contrôle, la place de la déviance pour organiser, au sein d'une gestion des ressources humaines, un équilibre entre performance économique et performance sociale ?

Les années quatre-vingt-dix ont vu fleurir, en sciences de la gestion, les études d'impacts de la planification stratégique sur les secteurs industriels, la rentabilité et les organisations.[1] L'importante contrepartie de cet exercice est le contrôle que tout manuel technique en administration reproduit depuis Fayol ?[2] Le contrôle, domaine fondamental d'activités humaines assurant la coordination, la concertation et la communication des ambitions d'un Sujet individuel ou collectif.

Si pour Fayol le contrôle consiste à vérifier le déroulement du plan, de la planification ou du programme adopté, beaucoup de chantiers restent à entreprendre sur le thème de cette importante composante de l'action socio-économique.[3] Déjà Moscovici avait relevé notre myopie en cette matière : «être de maîtrise», l'homme cherche, depuis des millénaires, à domestiquer ses états de Nature ; de l'activité inventive et reproductive à la conservation de la première par la seconde comme sceau de notre humanitude, nous oublions comment l'expérience - et particulièrement l'expérience technique, en tant que méthode analytique, est un ordre du monde rendu possible par l'acquisition de capacités, toujours mal comprises, de contrôle.[4] Le contrôle et le contrôle *foucaldien*, à titre de technique du pouvoir, ne représente-t-il pas ce qui «fabrique des individus», ce qui «les dresse» et ce qui permet, à la longue, de les faire tenir ensemble ?[5]

Dans les organisations, à titre de techniques privilégiées de la direction, les contrôles instituent et restructurent en permanence les rationalisations et les subjectivations de chaque collectif. Les technologies du contrôle

s'enracinent donc dans les complémentarités et les oppositions entre la Raison du pouvoir d'une direction d'entreprise et les ambitions du Sujet individuel et collectif qui font corps avec une culture et une histoire. Si la question du contrôle en entreprise nous préoccupe tant c'est autant pour l'efficacité de l'administration des choses économiques qu'elle vise que pour le type de gouvernement des hommes auquel elle renvoie quand on aborde ses excès qui se manifestent, entre autres dans des phénomènes de *déviance*.

Maintenant, par rapport à la déviance, pourquoi, fréquemment, les savoirs en gestion sont-ils élevés au rang de *lois* qui empêchent d'agir au-delà des sphères qu'elles délimitent ? Pourquoi, trop souvent, les pratiques de gestion que l'on ne comprend pas sont caractérisées comme déviantes ? Est-ce pour mieux unifier l'ensemble des rationalisations divergentes ou décourager subtilement l'autonomie individuelle et collective ? Enriquez nous dirait peut-être que c'est parce que les dirigeants pressentent (et s'en inquiètent) que l'entreprise est le lieu de l'imaginaire où se joue l'identité, le désir de reconnaissance et d'estime de chacun des acteurs, qu'ils élaborent des dispositifs de contrôle pour contrer ces sources archaïques de la déviance. Le phénomène du contrôle organisationnel serait-il donc une extrapolation technologique du complexe pulsionnel des individus ?

Enfin, qu'est-ce que la déviance en gestion ? Terme dont l'origine remonte au bas latin *deviare*, proprement «*s'écarter du droit chemin*», d'où au figuré «*ne pas suivre son cours normal*», la déviance désigne aujourd'hui, dans son sens générique, le comportement d'une personne qui s'écarte d'une norme psychosociale. D'un certain point de vue, le *milieu* de l'entreprise contemporaine est structuré par une mosaïque complexe de normes psychosociales dont les traductions techniques vont des plans stratégiques aux politiques générales en passant par les normes comptables. Or, qui construit ces règles de fonctionnement psychosocial en entreprise, avec quel type de savoir, de légitimité et pour quelle forme instrumentale et conséquence sur la vie des acteurs économiques ? Et pourquoi pas, osons cette question à laquelle nous répondrons plus loin dans le texte : qui à le pouvoir et les compétences de fabriquer le déviant dans l'entreprise ?[6]

Cette dernière interrogation nous apparaît importante puisqu'elle relève d'un constat tiré de notre expérience de chercheurs : la connaissance technique des gestionnaires, et particulièrement celle inhérente au contrôle stratégique, directionnel et opérationnel, semble de plus en plus perdre de vue, au fil de ses opérations, le *milieu « anthropohistorique »* des individus qui la porte et qui en oriente son application.

Notre ambition

Dans ce texte, nous entendons démontrer comment des acteurs d'une entreprise nord-américaine du secteur du cartonnage-emballage, réussissent à mettre à distance l'emprise des dispositifs techniques érigés habituellement par un management dont le but est, selon Weber, d'assurer, en finalité, le maximum de calculabilité comptable des capitaux investis.[7] Nous montrerons de quelle manière les usages du savoir technique des gestionnaires ne surimposent pas leur charte aux conduites productives. Elles se subordonnent plutôt à un *milieu organisationnel* qui possède sa densité historique, ses acteurs et leurs structures mentales, ses relais culturels comme ses blocages symboliques.

Dans ce compte rendu d'une recherche ethnographique, nous interrogerons le contexte général des phénomènes de déviance de la Société «L» dans le but de mettre en relief la possibilité ou l'impossibilité (de même que l'utilité) d'un contrôle technique à caractère administratif et comptable.[8] Nous montrerons pourquoi et comment cette entreprise est plus profitable que ses concurrents et cela, dans un secteur très concurrentiel dans lequel beaucoup d'entreprises ont disparu au cours des quinze dernières années. Ce point est essentiel pour ne pas susciter une compréhension tronquée des dynamiques organisationnelles à l'oeuvre chez « L ».

Problématisation et délimitation du cas

Notre première porte d'entrée théorique sur l'univers conceptuel de la déviance donne sur la «technique» en gestion. La deuxième sur une définition du «contrôle». Enfin, une troisième porte présentera au lecteur une vision de ce que nous entendrons ici par «déviance». Une fois ces axes établis, nous présenterons sous une forme monographique nos observations empiriques.

De l'intention théorique

Il eût été possible de traiter du thème de la déviance en gestion sous son aspect strictement psychologique. Nous aurions pu faire ressortir alors comment une attitude hors normalité se dessine chez un employé de cette entreprise et comment, après présentation de quelques motifs, une telle déviance arrive à s'incarner et à l'insu du management. Nous aurions aussi pu exposer un certain paradoxe sociologique au regard de l'insertion d'une règle à travers cette culture organisationnelle et discourir

ensuite sur les bases théoriques de la déviance comme phénomène réactif de contre-contrôle d'une classe sociale face à une classe dominante. Nous avons plutôt choisi de prendre le cas d'une entreprise comme réalité vivante et actuelle en brossant un tableau empirique de l'idée de la déviance face aux théories des organisations. Pour cela, il faut passer par son double conceptuel, ce qui peut la provoquer et ce contre quoi elle s'élève : le contrôle et la technique d'où il est issu.

a) L'importance de la technique

La «*question de la technique*», pour parler comme Heidegger, n'a plus à être posée dans les termes de la philosophie. Même en gagnant en popularité dans les disciplines sociales, curieusement, ce qui en fait la *substance* humaine est vite reléguée au profit d'une notion plus assurée d'un succès immédiat : la technologie.[9] Toutefois, même si le monde la gestion est un univers technicien particulièrement imposant, outre quelques travaux sur l'innovation en management, peu de chercheurs se sont intéressés à réfléchir sur les valeurs fondatrices de la Technique, pourtant inscrite au cœur des expertises en gestion.

Nous voulons participer à ce chantier pour la raison suivante : la Technique transforme corps, esprits, outils, collectifs et sociétés.[10] Elle constitue le noyau dur des pratiques et des outils de contrôle déployés pour contrer les dérivations des conduites des acteurs économiques. D'une manière imagée, elle est l'amant jaloux et puissant de sa compagne, la déviance. Ils sont faits pour s'unir, se toiser et se provoquer constamment.

La Technique est une *possibilisation d'un désir* provenant des représentations d'organisations de moyens, elle donne matérialité et réalité à une vue de l'esprit. Elle constitue, dans notre domaine d'étude, la «mesure même des choses» à produire pour atteindre efficacement des finalités économiques. Une technique de gestion dans la fonction contrôle est ce qui fait émerger à la fois résultats et possibilités nouvelles. Grâce à la Technique, un administrateur se donne une capacité «de rendre possible» projets, ambitions et réels : Elle se pose comme lien des moyens et des fins.

Donc, à titre de Médiatrice, la Technique en gestion offre un lieu privilégié pour penser les « contrôlabilités » requises dans la systématisation des moyens autour des fins. À travers une technique de contrôle budgétaire, celle d'un standard comptable ou encore par l'entremise de l'outil «tableau de bord», un gestionnaire est en mesure d'exercer un *contrôle à distance*.

b) L'importance d'une vue sur le contrôle

Outre quelques aspects psychanalytiques, la question du contrôle quant à elle n'a pas suffisamment fait l'objet d'une attention spécifique de la part des philosophes. Toutefois, Foucault l'a heureusement nouée, indirectement, avec l'idée de la discipline : en un certain sens, disait-il, les contrôles sont «*des techniques pour assurer l'ordonnance des multiplicités humaines*.»[11] Nous pouvons donc anticiper l'apport de ce point de vue : un contrôle se fait instrument utile à la réalisation d'un équilibre entre une diversité de faits sociaux. Nous avons défini ailleurs le contrôle comme une «activité technique d'étude de symétrie».[12] Mais quel type de contrôle, à quelle dose et pour quel but réel ?

c) L'équivoque de la déviance

Un peu comme l'a fait pour nous Cohen, nous entendrons par là tout autant la transgression des règles normatives que les comportements qui unissent un individu ou un groupe contre l'oppression, exercée par un individu ou un groupe, ou tout objet propice à une motivation déviante.[13] Reconnaissons que cette déviance organisationnelle entr'aperçue renvoie à tout «fait d'entreprise» qui semble invalider les principes généralement reconnus d'une « saine » gestion.

Cette déviance désigne un acte ou un phénomène qui est à contre-courant du savoir institutionnalisé en management. Enfin, nous garderons à l'esprit cette phrase clé de Goffman : «*la possession confirmée d'une position élevée [au sein d'un groupe] peut s'accompagner de la liberté de dévier, autrement dit, d'être un dévieur*.»[14] Contrairement aux idées reçues, la déviance (en gestion) serait-elle l'apanage des acteurs en situation de domination ?

À l'observation pratique

À l'automne 1992, nous roulons en direction d'une région du Québec nommé « XXXXX » à près de XXX km de Montréal. Nous avons rendez-vous avec le directeur des opérations d'une entreprise singulière au vu de son style de gestion. Après quelques présentations d'usage, Raymond B. désire nous faire « comprendre » ce dont-il parle à l'aide d'une visite d'usine. Dans l'usine, le bruit des machines est assez élevé : leurs cadences sont impressionnantes. Et pourtant, nous observons les employés se chamailler, nous toiser et pour le plaisir, taquiner un tel sur la couleur de ses vêtements ou un autre sur ses airs de petit chef. Entre ces individus détendus et ces monstres de fer, nous repérons, étrangement, plusieurs chaises et fauteuils paraissants des plus confortables. À nos premières questions sur ces installations, des employés nous confirment en plus que lors des éliminatoires de hockey, des téléviseurs sont installés auprès des machines. Il est normal, ici, de ne rien perdre des matchs importants de ce sport national !

Ces habitudes et pratiques détonnent pour l'oeil extérieur. D'autant plus qu'elles sont difficilement concevables ailleurs. Comment ne pas croire à une fainéantise coûteuse à l'entreprise à la vue de ces fauteuils ? Face aux standards admis dans l'organisation du travail en usine, chaque détail (peut) parler ; signes de déviance que tout cela ? Pendant des mois, nous irons d'étonnements en surprises quant aux manifestations de la liberté et du degré élevé d'autonomie accordés aux employés. Le commentaire précédent de Goffman est visible à l'œil nu : les employés travaillent avec les privautés de dévier. Nous observerons même une complicité affirmée du management envers ces conduites. Plus tard, nous remarquerons qu'il y a eu intégration de cette connivence dans les dispositifs techniques de gestion.

Mais cette coopération ne s'est pas faite sans difficulté. De plus, il nous apparaît maintenant que la période de jeu de ce groupe de dévieurs était quelque peu comptée, tout simplement pour cause de croissance de l'entreprise : parce que le volume des activités n'est plus à échelle humaine. L'indiscutable succès financier de cette usine la dirigeait normalement vers un rôle accru des techniques comptables et de gestion au sein de l'organisation de ce collectif de travail. Devons-nous nous attendre à la rentrée d'un plus grand nombre d'experts dans les processus décisionnels ? L'étude reste à faire.

Mise en contexte historique de l'organisation

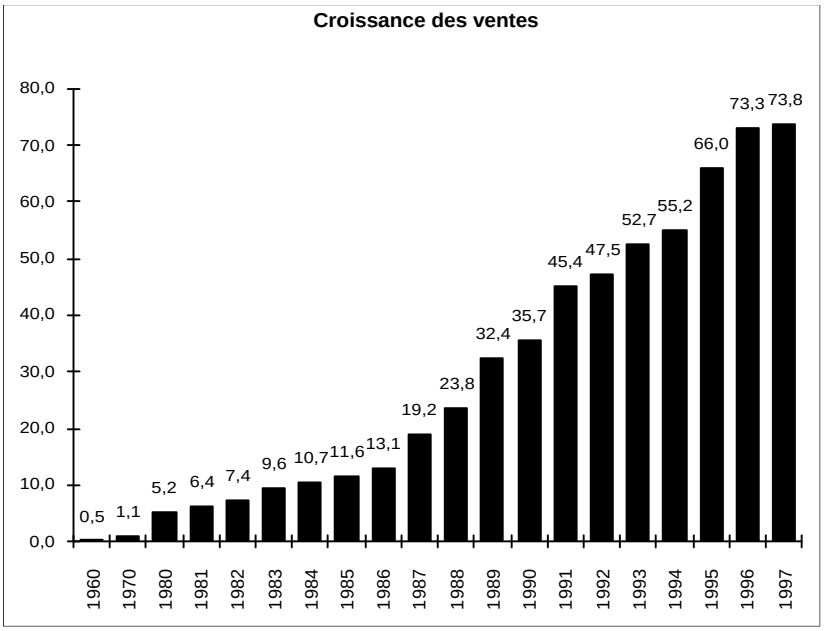
L'entreprise «L» se développe depuis des années par l'intermédiaire d'un système très abouti de gestion participative. Celui-ci comporte de nombreuses instances de décision dans lesquelles siègent une majorité d'ouvriers. Relation souvent d'égal à égal, tutoiement, interpellation de la direction, questions pertinentes et impertinentes ; en clair, il y a là quelques uns des ingrédients nécessaires à la production de ce que R. Sainsaulieu appelle la production d'une « *société du face à face* ». Non pas le face à face comme prélude à une confrontation, mais plutôt celui, plus rare en gestion, propre à une fructueuse interaction de la connaissance des uns et des autres.

La création de l'entreprise «L» remonte à la grande crise socio-économique des années '30 en Amérique. Parallèlement à son travail pour une compagnie de transport ferroviaire, Georges E. L. acheta une modeste machine à étiqueter, une première activité appelée à évoluer vers des travaux de petite impression. Et puis, s'il s'est fait entrepreneur, c'est aussi pour donner du travail à ses enfants.

En ce temps là au Québec, l'infrastructure routière peu développée et l'éloignement des grands centres furent deux conditions structurant l'émergence d'une petite base industrielle locale avec des modes de relations de travail marqués par un fort esprit communautaire. Fraternité et convivialité étaient déjà des trames culturelles spécifiques à ce *milieu*. Cette *force morale* du premier groupe de travailleurs et de l'entrepreneur sera d'ailleurs nécessaire pour passer au travers d'embûches majeures. En effet, des incendies dévasteront l'usine et chaque fois, le fondateur, ses fils et les employés relèveront le défi de rebâtir, agrandir et réorganiser l'entreprise.

Aujourd'hui, l'usine est devenue l'une des deux ou trois plus importantes en Amérique du Nord dans le domaine de l'impression et la fabrication de boîtes pliantes. En effet, avec ses 400 employés, un chiffre d'affaires de près de 100 millions de dollars canadiens et un taux de bénéfice net après impôts qui avoisinent les 11%, la Société «L» a connu une croissance de près 400 % de ses activités et de sa rentabilité sur une période d'à peine dix ans. Tout cela, précisons-le, dans une période de stagnation du marché et d'intensification de la concurrence. Une contre-argumentation ne peut donc pas être crédible en se basant sur l'aspect « micro-rural » et donc tout à fait secondaire de cette expérience.

GRAPHIQUE DE LA CROISSANCE DES VENTES DE « L »



COMPARAISON DES RÉSULTATS DE L AVEC LA DIVISION "FOLDING" DU GROUPE AMERICAIN

Nombre d'usines dans la division : 23

Au 30 septembre 1997

	La Division	**L**	**Pourcentage de L au sein de la division**
Montant des ventes	556 897 714 $ (US)	52 986 694 $ (US)	9,51 %
Profits	18 435 266 $	5 121 175 $	27,78 %
Pourcentage de profits/ventes	3,31 %	9,67%	

En décembre 1993, cette entreprise familiale fut rachetée par une multinationale américaine possédant près de 80 usines dans toute l'Amérique et dont les activités couvrent l'emballage, la production de cartons, de papiers et de boîtes pliantes. Dès la première année du rachat, les nouveaux propriétaires n'hésitèrent pas à investir 15 millions de $ pour amener de nouveaux équipements[15]. Les Américains, envers leurs idées préconçues en matière de critères financiers et organisationnels, découvrirent un riche potentiel de développement qui fut la raison de leur choix : ils investirent là où chaque dollar pouvait rapporter le plus (voir tableau).

La proximité des fabricants de carton ou les salaires compétitifs en vigueur n'étaient toutefois pas des facteurs déterminants dans cette décision d'achat et d'investissements massifs. C'est bien davantage la qualité de la participation des employés à la gestion et à l'organisation des opérations. C'est d'ailleurs une interprétation qui fut proposée à l'ancien propriétaire, à savoir, que les Américains ont acheté la « qualité de gestion » de l'entreprise. Devant cette interprétation, il acquiesça vivement.

Les propriétaires américains comprendront assez rapidement que la qualité d'une gestion et de son encadrement pouvaient générer une valeur ajoutée indéniable. D'ailleurs, fait très rare dans les opérations de rachat de ce type, ils ne délégueront aucun gestionnaire de la maison mère pour superviser directement les opérations de leur nouvelle acquisition.

Précédant la vente, la première visite des Américains chez «L» est riche d'enseignements sur leur capacité à passer outre les manquements aux codes de règles managériales habituels. Dubitatifs, tant devant un management laissant liberté aux employés en matière de production, ressources humaines, ingénierie des systèmes et relations clients que devant l'absence de procédures et systèmes de contrôle codifiés, les Américains tranchèrent avec pragmatisme. Ils ne se reconnaissaient pas dans les dispositifs de « L », il leur était difficile d'évaluer le risque d'affaires, mais ils voulaient voir l'usine... Durant la visite des installations, en voyant les employés à l'œuvre, ils furent convaincus et purent saisir intuitivement la portée économique des comportements de concertation observés.

Ils avaient la preuve que cette méthode novatrice de gouvernement des actes productifs par ajustements mutuels venait aisément combler l'absence apparente d'organes de surveillance et de procédures administratives. Leur appréciation du haut degré d'interdépendance entre les hommes et les machines, les métiers, les (rares) cadres, la réalité quotidienne des individus et leur fine compréhension des exigences économiques, était une *donnée* stratégique suffisante pour justifier l'acte d'achat. Dans leur registre, même si les chiffres étaient déjà très bons, ils n'allaient pas refuser de considérer l'affaire parce qu'il manquait les systèmes de gestion habituels.

Retour sur la création d'une dynamique organisationnelle

Au début des années'70, Pierre L., le petit fils du fondateur, revint au village afin d'occuper la direction de l'entreprise. Malgré son manque d'enthousiasme pour ce choix, cet homme, pourvu d'une intelligence pratique peu commune, prit les choses en main tout en se faisant un devoir, au préalable, de se faire accepter par les ouvriers. Ils le voyaient arriver avec une inquiétude certaine et le perçurent comme un *«jeune baveux»*[16] aux idées de développement laissant présager le pire pour leur confort et leur sécurité.

Sensibilité et sens du concret lui permirent de faire un diagnostic des forces et faiblesses dont disposait l'entreprise afin de pouvoir entreprendre les changements requis auxquels il pensait. Le type de gestion alors en place allait servir de base (de terreau fertile même) aux changements à venir. Marqué par le paternalisme rural de ses premiers dirigeants, une gestion «*à la bonne franquette*» se transformera donc dans les années '80 en une gestion authentiquement participative doublée d'une machine à profits en maintenant et en développant à tout les niveaux l'esprit des débuts. Cet esprit où tout peut se dire et pratiquement rien n'a besoin d'être écrit à titre de politiques d'entreprise. Les règles existent bien sûr, comme le contrôle et l'auto-contrôle implicite, mais ils font appel à la bonne volonté et à la compréhension partagée plutôt qu'à un manuel de procédures à suivre.

Dans le désordre pressenti par l'observateur étranger, Pierre L. expérimentait son style singulier de gestion. Précisons de plus que le désordre « déviant » était même ressenti à l'intérieur de son entreprise où la frilosité par rapport au style de management provenait aussi des ouvriers. Ces derniers disaient, lors des premières réunions du comité d'usine où étaient présentées toutes les données financières : « *On en a rien à faire de tes maudits chiffres* ». Mais le propriétaire persévéra et convainquit son monde.

Un autre exemple de l'implication et de l'auto-organisation créée par le style participatif concerne les compétences requises par la nature du travail et leur mode d'acquisition. Chez « L » les employés furent, depuis les débuts, tous formés sur le tas (c'est-à-dire sans formation aux arts graphiques). Cela malgré les compétences techniques que supposent le maniement de presses à imprimer, toujours plus complexes et hautement informatisées. Pour pallier à ce manque de formations dans les écoles techniques reconnues (ce qui était la norme lors de l'embauche chez les concurrents) le bouche à oreille ainsi qu'une forme de compagnonnage industriel se développa.

Une des histoires que l'on se raconte chez L. et qui colle précisément à notre propos est la suivante : Des concurrents assez proches de L. distants d'à peine une trentaine de kilomètres avaient fait l'acquisition de la dernière presse à imprimer ultra-moderne. Leurs employés avaient été formés à l'Ecole des arts graphiques de la région. Pourtant, la presse à imprimer ne sera jamais opérationnelle et son utilisation présentera de nombreux et récurrents problèmes. Une machine semblable arrivera quelque temps après chez L. et les employés, formés sur le tas, la mettront en marche rapidement et avec très peu de dysfonctionnements lors de la période de rodage.

Les employés de la Société «L», encouragés par le type de gestion participative et responsabilisante de Pierre L., se sont donc donnés les moyens de générer eux-mêmes les habiletés requises en discutant avec tout un chacun, les fournisseurs, les clients, etc. Une de ses phrase-clefs de Pierre L. était d'ailleurs : « *miser sur l'implication jusqu'à ce que la technologie prenne le relai !* ». Il voulait que les employés acquièrent d'abord eux-mêmes, par leur intelligence, la connaissance d'une activité ou d'un phénomène. Ensuite seulement la mémoire des opérations constituée pouvait être déléguée, c'est-à-dire cristallisée en partie dans des dispositifs *machiniques* pertinents (automatisation de la production, informatisation de l'administration, etc.).

De fait, grâce à cette valorisation de l'implication des employés, Pierre L. était en mesure de proposer à une clientèle diversifiée une grande qualité du produit, des prix compétitifs et un service à la clientèle exemplaire car les employés devenaient de véritables hommes de métier, au sens des artisans du compagnonnage. Dans cette industrie, il était très peu courant de voir un dirigeant envoyer les ouvriers visiter leurs collègues ouvriers chez les clients[17] afin de discuter des problèmes techniques. Ou encore, combien de fois a-t-il suscité l'étonnement en amenant avec lui des travailleurs lors de réunions avec des banquiers et financiers.

Graduellement, son sens commun des choses et des individus allait s'avérer profitable. Pas à pas, l'entreprise grignotait des parts de marchés, ajoutait des machines, embauchait et s'agrandissait sans cesse pendant que plusieurs concurrents déposaient leur bilan. Cette implication de l'employé comme philosophie de gestion, outre le fait qu'elle se tissa et se renforça au fil des années, était basée sur un contrat organisationnel tacite, respectant les règles d'or suivantes : équité, participation, prise de responsabilité, prise de risques, rétributions.

Cette croissance rapide imposa néanmoins des changements multiples et généra des crises normales de croissance, peut-être d'ailleurs plus intensément vécues à cause du climat de confraternité qui y régnait[18]. C'est dans ce contexte que Pierre L. rencontra Raymond B. pour lui proposer un poste de dirigeant.

L'arrivée d'un professionnel avec ses techniques et ses croyances

Le propriétaire recrute donc, en 1991, un vice-président opérations, chargé de l'épauler, notamment dans la formalisation des procédures occasionnée par le passage de l'entreprise du stade artisanal au stade industriel. À cinquante deux ans, avec plus de trente ans passées dans des entreprises traditionnelles du secteur de l'imprimerie, Raymond B. arrive en étranger dans ce village de la campagne québécoise, dans ce lieu où tous, ou presque, se connaissent.

Son constat, après quelques mois, fut le suivant. Nous le condensons sous forme de phrases clefs[19]

«Cette entreprise n'est pas dirigée»,

«C'est un nuage de feuilles mortes que le vent charrie n'importe où»

«Je ne sais pas vraiment comment se prend une décision ni qui doit la prendre»

«Comment des ouvriers de l'usine peuvent se retrouver au conseil d'administration ?»

«Comment des ouvriers peuvent quitter leur poste de travail n'importe quand sans prévenir un contremaître ?»

«En fait, pourquoi n'y a-t-il pas de contremaîtres ?»

«Comment un ouvrier peut interrompre un comité de direction simplement pour parler d'un problème de production ?»

«Les membres du conseil d'administration ont dit au directeur général qu'il s'en allait droit dans le mur avec son style de management sans contrôle»

«Comment se fait-il que les ouvriers procèdent eux-mêmes au recrutement de leurs collègues ?»

« Dans les réunions du comité d'usine, tu ne peux jamais savoir quelles questions ils vont te poser.»

« Dans toute ma carrière, je n'ai jamais vu ça : des ouvriers invités avec les directeurs à des expositions internationales de machines à imprimer ! »

Ce tableau reflète une petite partie des événements vécus par Raymond B. qui nous livra, « *in vivo* », ses premiers sentiments sur cette organisation. C'était bien à ses yeux une entreprise atypique, à l'organisation du travail déviante, mais aussi, selon son sens à lui, au management déviant. Une entreprise qui avait des pratiques de gestion telles que les personnes coutumières d'un environnement managérial plus traditionnel perdaient leurs repères. Les repères habituels indiquant que tout est ordonné, hiérarchisé, structuré et dans lequel le pouvoir s'exerce en directives administratives selon des chaînes de commandement établies et respectées.

Dû à une absence d'encadrement formel, il fit embaucher une vieille connaissance à lui, Laurent D., un surintendant âgé, expérimenté et pétri de connaissances utiles sur le plancher de l'usine. Malgré ses incontestables qualités de fin connaisseur des systèmes techniques, ce dernier fit tout d'abord des ravages chez les employés de la production. Des premiers jeux de confrontation quant à la légitimé du pouvoir de décision et de contrôle dans l'usine allaient se transformer en foires d'empoigne, engueulades, jurons à tort et à travers, menaces aux ouvriers et autres nombreux heurts. Cependant, il vivait, lui aussi, un choc culturel ; ces pratiques et habitudes d'autonomie chez les ouvriers lui paraissaient à la fois inacceptables et improductives.

Donnons un sens général à tout cela avec un aveu de Raymond B. fait aux chercheurs, quelques temps après que son acclimatation l'eut fait cheminer :

« *Il m'a fallu entre six mois et un an pour vraiment saisir la subtilité de cette gestion, à mettre dans ma tête qu'avant de faire quelque chose ou de prendre une décision, tu dois la discuter, la déterminer ou la décider, mais avec les employés. En tout cas, c'est vraiment spécial cette situation. Même encore, dans ma tête, parfois c'est difficile à comprendre, mais je sais que c'est le bon système. Je le sais parce que je vois que je peux partir, comme débuter des travaux, augmenter la quantité de travail ou faire installer une nouvelle machine et finalement, ça semble marcher tout seul. Il n'y a pas vraiment de contrôle. Lors de la période des vacances, j'avais besoin d'employés, j'ai juste eu à le leur dire et tout a fonctionné sans que je fasse quoi que ce soit d'autres. Je le vois et je le mesure pleinement, surtout parce qu'autrefois, dans les autres usines, dans mes autres expériences de directeur, quand j'avais la hiérarchie des cadres dans les jambes et beaucoup de contremaîtres à gérer, j'avais énormément de choses à régler sur un plan bureaucratique et au moins autant d'erreurs à redresser, des problèmes de gestion sans fin au quotidien qui demandait du temps, etc. Encore avant-hier, un ami est venu ici. Il avait travaillé avec moi, autrefois, et je lui disais (même que ça m'épate encore) : «Regarde l'usine fonctionne toute seule ! Pas de contremaîtres et ça roule aux bonnes vitesses», À lui, je pouvais en parler parce que c'est un gars du milieu, il pouvait le voir et comprendre... Mais je vous dis que, moi-même, encore aujourd'hui, je regarde ça et je me dis...incroyable !*»

Bien loin d'être inefficace, la philosophie de Pierre L., ou plutôt ses choix organisationnels et stratégiques, s'ils passaient pour *déviants* aux yeux de ses pairs dans la région, étaient, au contraire, très pragmatiques et surtout des plus cohérents face au contexte et à l'histoire. Citons un autre passage tiré d'un entretien avec Pierre L.. qui illustre les incompréhensions de praticiens habitués à

juger avec des idées toutes faites : *« Même avec de très bons profits pour notre secteur, l'argument qu'on me servait toujours pour disqualifier notre manière de gérer était : «Tu aurais pu faire encore davantage de profits si tes gars avaient fait moins d'erreurs ou si tu avais davantage serré la vis !» »* Encore une fois, le manque de contrôle comptable était perçu immédiatement comme un point négatif par les experts en gestion. Toutefois, face à ces arguments Pierre L. ajoutait « *Ils ne me disaient jamais qu'en serrant la vis nous aurions également pu faire beaucoup moins d'argent* ».

Cet argument était d'ailleurs utilisé par le vieux surintendant, Laurent D., qui n'acceptait pas que les ouvriers opérateurs de machine « gâchent » du carton par essai/erreur afin de peaufiner leurs ajustements. Pourtant, une seconde lecture de cet exemple permet une autre interprétation. Ce gaspillage fait partie de l'apprentissage du travail et sans lui, pas d'implication. La tolérance à l'erreur est ici inhérente au système de gestion mis en place. Refuser cette tolérance, c'est empêcher l'apprentissage et passer à côté de la création d'un potentiel économique des plus stratégiques pour l'avenir. C'est aussi être obligé d'embaucher des contremaîtres supplémentaires afin de surveiller le travail et rendre moins responsables les employés. En un mot c'est augmenter les coûts de structure et les coûts cachés pour non création de potentiel d'affaires à long terme.

Depuis le rachat par les Américains, les choses ont évidemment évolué. Ce n'est pas seulement le changement de propriétaire qui a bousculé l'ordre établi mais bien la croissance soutenue des activités. Dans l'interprétation des modifications du management de « L », il s'agit donc de ne pas sous-estimer les effets dus à l'augmentation de la taille. Inévitablement, une modification importante de la structuration de la demande (plus de gros clients stables et plus rentables que de nombreux petits clients) exige une certaine « *mise aux normes* » de l'organisation du travail et des pratiques de gestion.

Par exemple, les grandes entreprises maintenant clientes souhaitent obtenir les certifications et les garanties de qualité reconnues (ISO, etc.). Ce phénomène de rapprochement et de partenariat inter-entreprises induit forcément une pression pour normaliser les échanges économiques et pour établir des procédures de contrôle entre différents intérêts économiques. Cela expliquerait-il le nombre de cadres embauchés récemment par Raymond B. ? Doit-on s'attendre à un développement accru de l'appareillage administratif et comptable qui obligerait à accroître le contrôle technique sur la vie des acteurs ? Comme nous l'avons précédemment dit, l'étude reste à faire.

Elements d'interprétation psychosociologiques

L'augmentation des contrôlabilités techniques d'entreprise ne sont pas, en général, le résultat unique d'une augmentation du volume d'affaires. Elles ne sont pas non plus mises en place scientifiquement pour contrer tout écart aux normes économiques d'une entité. Nous posions en début de notre texte le raisonnement suivant : pourquoi certains praticiens et observateurs éprouvent-ils le besoin de classer systématiquement une entreprise en fonction d'un savoir connu et valorisé en gestion par le plus grand nombre ? Pour mieux disqualifier son management à partir des canons de la science et de la technique en usage ? Dans le cas qui nous concerne, c'est une des questions qu'il faut se poser et à laquelle on peut même répondre par l'affirmative. Mais poussons plus loin le raisonnement.

Pourquoi de plus, est-on souvent tenté d'associer déviance à inefficacité ? Enfin, pourquoi, dans le cas qui nous intéresse, de nombreux experts avaient-ils des idées préconçues et un jugement erroné concernant les ressorts de la rentabilité de cette entreprise ?

Ce retour interrogatif sur les données de notre étude nous servira de base à une brève analyse qui cherche avant tout à sensibiliser sur quelques motifs sous-jacents à des actes de contrôle en gestion. Rappelons au lecteur que les membres du Conseil d'administration de l'entreprise (avant son rachat par les Américains) ont toujours été réfractaires quant au style de management de Pierre L. Leur tolérance s'expliquait, selon les acteurs en présence, par la seule vérité des profits générés. La preuve comptable et le taux des profits étaient, en effet, d'une puissance discursive indéniable.

La question qui résume bien des enjeux est à nouveau celle-ci: pouvait-on espérer plus de profit et plus de chiffre d'affaires avec un contrôle plus serré sur l'organisation du travail ? L'implantation rapide d'une telle logique aurait sans doute eu le désavantage de bousculer les pratiques enracinées depuis des années et les conventions établies sur la confiance, la clarté et l'équité organisationnelle.[20]

Et si cette propension à vouloir cerner une situation économique perçue inefficace relevait d'autres dimensions de la nature humaine ? Et si l'imposition d'un contrôle comptable et administratif répondait à des besoins qui ne sont pas exclusivement de nature économique ? Selon Enriquez, psychosociologue et clinicien, ce désir rémanent des gestionnaires à imposer des structures d'actions *sous contrôle expert* par le biais d'objectifs, de normes et de mesures des résultats

s'explique, entre autres, par la situation suivante : « *Pour freiner la naissance et la croissance de mouvements considérés comme irrationnels dans l'entreprise, et qui sont générateurs d'anxiété, se sont donc mises en place depuis le début du siècle et plus particulièrement depuis ces vingt-cinq dernières années, des séries de pratiques ayant pour but d'encadrer solidement les hommes dans l'organisation et de favoriser leur intégration affective, intellectuelle et sociale.* »[21] Selon Enriquez, le métier de dirigeant et ses activités techniciennes sont traversés par des angoisses, souvent tacites mais manifestes, opérantes et sous-jacentes aux dires et faires. Ces angoisses sont donc responsables de bien des opinions, décisions, rationalisations et mises en oeuvre des instrumentations de contrôle *a posteriori*. Ainsi, dans les entreprises et à propos des pratiques de gestion, invoquer la « règle », la « rationalité », « l'efficacité », tout ces arguments d'autorité ne doivent pas être exempt de précis décodages et analyses, avant toute validation.

Face aux réactions trop teintées d'émotions suscitées par le style de gestion de l'entreprise étudiée, nous avons jugé adéquat d'utiliser une grille d'interprétation susceptible d'expliquer ce type de comportements. Sa dimension psychosociologique vise à élucider les ressorts cachés des réactions et justifications prsentées ci-haut.

Toujours d'après Enriquez, l'une des premières angoisses à saisir est la «peur de l'informe». En effet, pour le dirigeant ou l'observateur extérieur, une organisation doit rapidement être perçue et jugée selon des points de repères familiers. Elle doit alors être identifiable à l'aide de critères en usage dans les sciences de la gestion. Dans notre exemple, nous savons que nombre d'observateurs ont tenté de cerner l'entreprise à l'aide de sa structure organisationnelle, son secteur industriel, son organigramme, ses ratios comptables, ses responsables sectoriels, par la distribution du pouvoir de décision, etc. Face à ces critères normatifs qui sont maîtrisés dès la sortie des écoles de gestion, la Société «L» donnait en fait peu d'emprise à une classification par l'œil expert en gestion. Même si les technicités comptables et managériales ont pour but de donner corps et formes à de nombreux aspects immatériels de la vie organisationnelle, elles n'y arrivent que très partiellement.

Une seconde angoisse du dirigeant est «la peur des pulsions». L'objectif de bon nombre d'organisations est de stabiliser les comportements en les rendant maîtrisables, prévisibles. Dans la Société «L», un manager borné à ses compétences techniques aurait été décontenancé d'apprendre que le fondateur annonçait de temps à autre, et sans prévenir : «*On ferme l'usine et on s'en va à la pêche !*» Il avait effectivement un «*camp de pêche*» et il invitait ses ouvriers lorsque le travail pouvait attendre, mais non pas au détriment des exigences des clients. Et les exemples de ce genre, nombreux, ont été observés dans les pratiques de Pierre L. et de Raymond B.

La «peur de l'inconnu» est une troisième angoisse identifiée par Enriquez. La littérature en gestion regorge de situations où des entrepreneurs et des gestionnaires ne veulent pas partager leur pouvoir. Ils souhaitent garder le cap sur l'avenir de leurs projets en ayant bien en main le contrôle des leviers d'action. Dans le cas qui nous concerne, l'inconnu perçu par les praticiens étrangers à la culture de «L», provient d'abord de la *complexification* des rôles et de la transformation opérée sur les modes de prise de décision.

Une quatrième angoisse du dirigeant est «la peur des autres et de leurs différences». Nous redoutons l'Autre à chaque première rencontre. Pour plusieurs, l'Autre est une *épreuve*. Chaque relation oblige à la découverte et à la compréhension et à la remise en question ce que nous sommes. À titre d'illustration, écoutons des dirigeants d'entreprise qui ont fait observer à Pierre L., pendant des années, à peu près ceci : «*Si tu continues, tu t'en vas droit à la faillite avec des gens que tu connais à peine et qui font fonctionner à ta place ton usine.*» La règle, la norme ou la mesure dont la substance est de nature technique, offre-t-elle ce grand avantage d'agir à distance sans les tensions ressenties dans une relation humaine ?

La peur de la parole libre, proche de la peur de l'Autre, est aussi analysée par Enriquez comme un phénomène commun et bien ancré chez les dirigeants. À ses débuts, Raymond B. redoutait ces réunions du «comité d'usine» dans lesquelles tout le monde avait le droit de parole et pouvait poser n'importe quelle question. La parole libre à l'œuvre, c'est aussi l'inconnu, la possibilité d'être interpellé, contesté, remis en question. C'est la possibilité d'être contraint à être redevable envers ses engagements, envers sa propre parole[22]. Dans le cas de la Société «L», il y a inversement des rôles : le dirigeant doit répondre aux questions et rendre des compte de ses activités et décisions.

Cette grille de lecture nous fait prendre conscience que la Société «L» peut aisément *faire peur* aux gestionnaires « communs ». La tâche de dirigeant dans ce contexte est d'ailleurs un peu plus ardue qu'ailleurs. Elle demande une palette de compétences plus variée et étendue : des compétences techniques permettant de parler le même langage que celui des ouvriers, des compétences relationnelles pour faire vivre le système participatif en place depuis des années. Enfin, des compétences de gestionnaire pour donner une direction à cette concertation présente dans toute l'organisation. Aussi, on imagine la difficulté de savoir quand recourir à des habiletés d'expert en gestion et quand faire usage de sens commun.

Chez « L », jusqu'à maintenant, les tendances du développement des innovations technologiques en matière de dispositifs de contrôle administratif ou comptable s'enracinent d'abord sur ce collectif de travailleurs et non sur les angoisses personnelles des gestionnaires. Si beaucoup voient dans la nouveauté des pratiques de gestion (qualité totale, commerce électronique, etc.) des solutions toutes faites aux problématiques d'entreprise, selon toute apparence nous avons affaire ici à un progrès *technologique du management* qui ne perturbe pas les conditions générales d'exercice des rôles professionnels des travailleurs. En toute logique, la série de modèles de contrôle qui s'élaborent habituellement sur les angoisses normales du dirigeant n'a pratiquement aucune *effectivité*.

Du fondateur à Pierre L. jusqu'à Raymond B., nous avons affaire ici à ce qu'Enriquez nomme «le dirigeant mosaïque», un profil marqué par celui qui accepte les questions des autres car il n'est plus effrayé par les siennes propres. C'est celui qui a le profond désir d'apprendre et de faire grandir ses collaborateurs plutôt que de se servir d'eux pour sa propre gloire. Sous cette condition, une telle vision de l'entreprise et de la gestion donne écho à l'aphorisme de Nietzche : «*Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse*». L'étoile qui danse, c'est, dans notre cas, une certaine énergie libérée, qui naît de la participation équilibrée. Quant au chaos en soi, c'est le métier de dirigeant, sans cesse remis sur l'ouvrage des apprentissages intimes[23].

Conclusion

L'entreprise «L» a aujourd'hui encore l'avantage de posséder un dispositif de contrôle organisationnel qui repose sur un phénomène élémentaire : le contrôle des uns par les autres. Reposant sur des valeurs de confiance, de clarté et d'équité, cette polyfonctionnalité du contrôle des conduites et des objectifs financiers fait que les décisions humaines jouent tout autant sinon plus que les contraintes matérielles et symboliques issues des systèmes de règles, de normes et de mesures généralement élaborés par un management pour stabiliser une entreprise. Les contrôlabilités requises dans les activités productives sont toujours assurées par le jeu des acteurs de l'usine. C'est de l'harmonie requise dans les relations entre eux et entre les impératifs économiques des investisseurs que l'on peut déceler les microactivités contribuant au maintien des symétries responsables du fonctionnement de l'ensemble.

Il n'est évidemment pas facile d'identifier clairement en quoi cette organisation souffrirait d'un problème général d'optimisation. L'efficacité comptable maximale se présente-t-elle comme la seule norme qui compte dans l'évaluation de la qualité d'un management et d'une entreprise ? Elle n'est qu'une vue de l'esprit tant qu'elle ne s'est pas matérialisée en résultats. Et cette visée se complique dans le passage de l'intention à sa réalisation qui, dans notre cas, pourrait être générateur de dysfonctionnements (voir note 20).

Le cas de la Société «L» est exemplaire :depuis toujours, ses dirigeants cultivent l'initiative, l'implication, la participation et la décision partagée. Ce sont des pertes de temps et surtout des coûts que toutes les entreprises ne peuvent assumer diront certains[24]. C'est peut-être vrai, si l'on tient compte des critères de rentabilité, exagérément axés sur le court terme. Mais la tâche d'une direction ne consiste-t-elle pas, justement, à mettre en place des stratégies plus actives et créatives afin d'assurer le développement et la survie d'une entreprise à long terme ?

Le déviant n'existe trop souvent que dans l'oeil de celui qui regarde et qui juge. La démocratie entraîne l'établissement de lois communes, leur application et le contrôle de leur respect. Il est ainsi plus aisé de savoir qui est en dehors des lois. Pour ce qui concerne l'objet de cet article, la caractérisation de pratiques de gestion, l'affaire n'est pas simple. Nous avons pu démontrer que la norme ultime change selon « l'expert » qui se prononce et les angoisse qui le traverse. Pour les acheteurs américains, le principe de réalité était au contraire, le taux de profit et l'organisation optimale des ressources internes permettant d'en générer d'autres. Dans l'oeil des Américains, le déviant, c'est une organisation qui ne rapporte pas de profits. Dans ce cas présent, le déviant n'est pas l'ennemi de la « saine gestion », bien au contraire, il est son allié essentiel par les voies prometteuses qu'il ouvre.

Toutefois, le danger lié à ce type singulier de gestion concerne l'obligation du succès qui peut aussi être générateur d'angoisses. Nous avons également vu que l'apprentissage de nouveaux rôles et responsabilités, tant chez les ouvriers de production, contremaîtres et dirigeants, ne se fait pas sans difficultés liées à l'acclimatation. Un autre danger est la difficulté de durer dans sa singularité dans un environnement industriel et commercial appelant souvent au conformisme et à l'uniformité des pratiques.

En tant que chercheur, il s'agit donc d'analyser davantage la manière dont se construit ce type de gestion afin d'établir les alternatives fructueuses qu'il propose face aux systèmes bureaucratiques s'auto-justifiant par leurs propres règles, encore trop souvent dysfonctionnelles.

Bibliographie

Bentham, J. (1977) *Le panoptique*, Pierre Belfond

Castoriadis, C . (1996) *La montée de l'insignifiance*, Seuil

Cohen, A. (1966) *Deviance and Control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Ellul, J. (1990) *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Économica.

Enriquez, E. (1997) *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Fayol, H. (1979) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

Girin, J. et Grosjean, M (1996). *La transgression des règles au travail*, l'Harmattan

Goffman, E. (1975) *Stigmate*, Paris, Minuit.

Mintzberg, H. (1994) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

Moscovici, S. (1977) *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris, Flammarion.

Savall, H. et V. Zardet (1995) *Ingénierie stratégique du Roseau*, Paris, Économica.

Séris, J.-P. (1994) *La technique*, Paris, PUF.

Simons, R. (1995) *Levers of Control*, Boston, Harvard Business School Press.

Weber, M. (1971) *Économie et Société*, Paris, Plon.

Notes

[1] Mintzberg, H. (1994) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

[2] Fayol, H. (1979) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

[3] Simons, R. (1995) *Levers of Control*, Boston, Harvard Business School Press.

[4] Moscovici, S. (1977) *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris, Flammarion.

[5] Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

[6] Voir notamment, à ce sujet, McDougall, J. (1978) *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard.

[7] Weber, M. (1971) *Économie et société*, Paris, Plon.

[8] Notre étude et ses conclusions sont tributaires de plusieurs perspectives théoriques qui, à nos yeux, se complètent, même si – et probablement pour cette seule raison – elles ressortissent de préoccupations et d'un esprit des plus dissemblables. Cet article est le premier résultat d'un projet de recherche plus vaste qui réunit, entre autres, les démarches intellectuelles et empiriques de nos deux thèses de doctorat. Celle de Bruno Bouchard intitulée sommairement : «*L'organisation sociale des faits techniques en contrôle de gestion*» (en cours à HEC-Montréal) et celle de Vincent Calvez : «*L'entreprise équitable : ou comment se construit une gestion de qualité. Exemple et contre-exemple*». Ecole polytechnique 1998. Le terrain, qui a fait l'objet de la seconde thèse, a duré plusieurs mois et le recueil de données se poursuit encore aujourd'hui. Les méthodes de recherche utilisées durant les présences de plusieurs mois allièrent notamment : l'entretien, l'observation, la participation à des réunions, le dépouillement de documents. Quelques dizaines d'heures d'entretiens ont été enregistrées et ensuite retranscrites. Pour de plus amples précisions, consulter la thèse de V. Calvez.

[9] Séris fait remarquer : «L'attention aux techniques, et donc au technique, n'a jamais été aussi envahissante que dans nos sociétés post-industrielles. Sous la double forme, propice à toutes les ambiguïtés, de la confiance aveugle à l'efficacité des ressources techniciennes, et du sentiment de dépossession en présence de la «la technocratie» ambiante. […] On a recours à *technologie* parce que le terme paraît chargé d'une dignité que *technique* n'a pas. Différence de valeur : seuls auront droit à l'appellation les procédés les plus révolutionnaires, les méthodes les plus sophistiquées, mobilisant les ressources scientifiques les plus diverses et les développements les plus récents de la recherche de pointe. L'usage trahit un besoin diffus de valoriser, par l'adjonction naïve du suffixe techno-*logie*, une technique reconnue de plus en plus comme non seulement affaire de spécialistes […], mais comme relevant d'une entreprise intellectuelle heuristique […] La fortune du mot apporte un témoignage intéressant sur l'état présent des mentalités à propos des techniques et des sciences.» Séris, J.-P. (1994) *La technique*, Paris, PUF.

[10] Ellul, J. (1990) *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Économica.

[11] *Op. cit.*, p. 254.

[12] Voir les postures conceptuelles de la thèse de Bruno Bouchard, *op. cit.*

[13] Cohen, A. (1966) *Deviance and Control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

[14] Goffman, E. (1975) *Stigmate*, Paris, Minuit, p. 163.

[15] En fait ce montant représentait une part énorme des investissements annuels totaux de la multinationale pour toutes ses usines de la division cartonnage.

[16] En «québécois», et dans ce contexte, un baveux est synonyme de prétentieux.

[17] Afin, précisément, de voir comment le produit fabriqué chez « L », la boîte de carton, se comportait sur les lignes de montage de l'acheteur et afin de repérer rapidement les défauts potentiels à corriger. Cette disposition étonnait et ravissait les clients.

[18] Par exemple, un des points de débat concernait justement une conséquence de la croissance : « les étrangers » à savoir les employés provenant du village ou de la ville voisins. Entendons par là, les craintes quant aux modifications du climat domestique, patiemment tissé et potentiellement menacé de rupture.

[19] Ses phrases clefs se retrouvent dans le cas présenté dans la thèse de Vincent Calvez précédemment citée.

[20] Voici un exemple allant en ce sens. Raymond B. a lui, acquis son expérience au sein d'autres types d'entreprises et un certain naturel revient peser sur ses décisions actuelles en matière d'efficacité organisationnelle. Par exemple, l'historique de l'entreprise veut qu'il n'y ait pas de rotation des employés d'un quart de travail à un autre. Ce qui veut dire que, sur les trois périodes de travail que compose une journée de 24 heures, les employés de nuit sont ceux possédant le moins d'ancienneté et d'expérience tout court. L'équipe de jour regroupe les employés les plus expérimentés. L'ordonnancement des différents contrats doit se faire en tenant compte du manque d'expérience des équipes de nuit, ce qui n'est pas sans causer certains soucis à la direction. L'un des buts de Raymond B. était à une époque de faire exécuter une rotation de chiffres à tous les employés d'usine et cela quelle que soit son ancienneté. Il croyait bien faire en cherchant l'équité entre chacun. Tollé des anciens qui refusaient ce diktat. Pour eux c'était «revenir en arrière» et ne pas considérer qu'ils avaient déjà donné amplement de ce côté en ayant, en leur temps, eux-mêmes commencé en travaillant de nuit. Sur l'insistance du dirigeant, ils ont menacé : en cas d'imposition de cette nouvelle règle, ils court-circuiteraient le système en abaissant, par exemple, le rythme des machines ou en refusant d'écouter d'autres demandes de flexibilité dans l'organisation du travail.

[21] *Op. cit.*, p. 22.

[22] On ne peut passer à côté du beau texte de Chanlat, A. et Bédard, R. « La gestion une affaire de parole » dans Chanlat, J.F. L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées », ESKA 1990.

[23] Les trois tomes « d'Imaginaire et leadership » de Laurent Lapierre, éditions Québec-Amérique, sont une incontournable porte d'entrée à ces questions.

[24] Lire notamment l'entretien quelque peu démagogique (et reflétant au fond bien les angoisses du dirigeant) accordé par le PDG de Nestlé : Gérard, A. « Helmuth Maucher : la démocratie d'entreprise est une illusion dangereuse », Le nouvel économiste, n°1022, 10/11/95, pp.64-65

Valoriser les compétences des acteurs avec intranet. Un enjeu stratégique

Vincent CHAGUÉ
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IUP Management et Gestion des Entreprises, Université de Limoges
ERSG – Université de Limoges
CEREGE – IAE de Poitiers

Le milieu des années 80 est caractérisé par une transformation de l'environnement concurrentiel avec une accélération des changements des positions acquises par les entreprises. L'incertitude et la complexité de l'environnement économique, technologique et institutionnel des firmes les obligent à concevoir leur stratégie autrement. Stalk, Evans et Shulman du Boston Consulting Group écrivaient en 1992 : «Dans cet environnement nouveau, le but de la stratégie consiste à parvenir à identifier et développer des compétences difficilement imitables par d'autres de manière à ce que la clientèle vous distingue de vos concurrents». Au cours des dernières années, le concept de compétence s'est considérablement développé et a fait l'objet de plusieurs articles et ouvrages.

Si les entreprises sont conscientes de la nécessité de posséder des compétences, il n'est pas facile pour elles de les identifier et, surtout de les valoriser. L'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication ouvre de nouvelles perspectives dans la valorisation des compétences de l'entreprise. **Ce travail a pour objectif de montrer l'apport de l'outil intranet dans la gestion et la valorisation des compétences de l'entreprise**.

A partir de la théorie des ressources, proposée en stratégie, le concept de compétence est considéré comme une variable stratégique dans la mesure où il peut procurer un avantage concurrentiel durable à l'entreprise. Ce sera l'objet de la première partie qui montrera, qu'au-delà d'une dimension stratégique, **les compétences concernent à la fois l'acteur et l'organisation**. **Ce concept devient transversal dans la mesure où l'enjeu stratégique ne peut occulter des problèmes de gestion des ressources humaines**.

Les compétences doivent alors être valorisées dans l'entreprise. Partant du fait que les compétences dépendent à la fois d'aspects organisationnels et de caractéristiques individuelles, la deuxième partie met en évidence un élément fédérateur : **le transfert des connaissances**. Elle montre alors que **l'outil intranet facilite ce transferts des connaissances et contribue à la valorisation des compétences**. Plusieurs exemples illustrent le fait que l'intranet a une double utilité **temporelle et spatiale** qui ouvre des possibilités nouvelles dans la gestion des compétences de l'entreprise.

1. Compétences clés et gestion des ressources humaines

Les Sciences de Gestion soulignent de plus en plus fréquemment la transversalité qui existe entre différentes disciplines. La notion de compétence est une notion que l'on retrouve aussi bien en stratégie, avec la théorie des ressources, qu'en gestion des ressources humaines avec la gestion prévisionnelle des compétences. Nous allons montrer que la pensée stratégique a fait du concept de compétence un concept central dans les années 90. Parmi ces compétences, nous mettons en relief des compétences clés, intangibles et non imitables qui concernent autant l'acteur que l'organisation de l'entreprise. Ces compétences clés deviennent alors transversales dans la mesure où elles intéressent tout particulièrement la gestion des ressources humaines.

a. De la théorie des ressources à la théorie des compétences

L'évolution de la pensée stratégique voit ainsi apparaître, dans la décennie 90, l'analyse par les ressources qui met en avant la maîtrise de compétences internes comme facteur de compétitivité. Elle s'inscrit dans la lignée des travaux de Penrose (1959) et a été popularisée dans les années 90 par les écrits de Hamel et Prahalad (1990). La théorie des ressources est fondée sur l'hypothèse que les entreprises sont différentes car elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes (c'est-à-dire spécifiques à chaque firme) et immobiles[1]. Pour que des ressources soient stratégiques et deviennent un avantage concurrentiel durable, elles doivent satisfaire à quatre conditions :

- les ressources doivent être rares ;
- les ressources doivent être difficilement imitables, ce qui est en partie dû à l'histoire unique de chaque entreprise. Aurégan, Joffre et Le Vigoureux[2](1997) soulignent l'importance de l'ambiguïté concernant la nature des connexions entre les actions menées et les résultats obtenus par l'entreprise ;
- les ressources doivent être difficilement substituables et échangeables ;
- les ressources doivent procurer de la valeur aux yeux des clients et accroître la valeur perçue par ces derniers.

Comme le soulignent Amit et Schoemaker (1993), le cœur de la théorie des ressources est non seulement de constater une dotation différente des entreprises en actifs et ressources, mais surtout de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables.

Dans la foulée, une série de travaux a visé à construire une théorie de la stratégie fondée sur la compétence. Le terme de compétence est alors entendu comme englobant a priori les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. Hamel et Heene (1994), Sanchez, Heene et Thomas (1996) ainsi que Heene et Sanchez (1997) ont de cette façon progressivement tenté d'élaborer un cadre théorique cohérent. Comme le souligne Durand (2000), la logique sous-jacente à ces perspectives liées aux ressources et aux compétences reste cependant fondamentalement la même : l'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres[3].

Il apporte cependant une remarque pertinente en se référant aux travaux de Porter (1991). Celui-ci considère que tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et donc achetable, c'est-à-dire imitable. L'avantage concurrentiel potentiellement associé à cet actif ou à cette ressource ne saurait être durable. C'est pourquoi, selon Durand (2000), la théorie de la compétence permet une avancée significative. Si les ressources tangibles ne peuvent guère, sauf exception, satisfaire aux critères de non-imitabilité, c'est ailleurs qu'il faut aller chercher des sources d'avantage concurrentiel. Il nous faut définir le concept de compétence et voir s'il apporte des éléments complémentaires à l'analyse.

Définir les compétences est difficile dans la mesure où elles englobent différents éléments. Penan (1999) nous rappelle qu'elles se développent à partir de trois types de ressources : les ressources matérielles (équipement, technologie, localisation, …), les ressources humaines (les compétences des individus) et les ressources organisationnelles (structure, système de coordination et de contrôle)[4]. La littérature identifie par ailleurs de nombreuses décompositions du concept de compétence et les dualités existantes.

Finalement, après cette revue de la littérature, nous proposons de construire une matrice des compétences selon deux dimensions : tangible/intangible et imitable/non imitable.

GRAPHIQUE 1
Matrice des compétences

	tangible	**intangible**
imitable	**compétence simple** *machines*	**compétence complexe** *logiciels*
non imitable		**compétence clé** *savoir-faire*

Cette matrice fait apparaître trois types de compétences :

- La **compétence simple** est un élément tangible et imitable comme une machine outil. Même si une entreprise ne souhaite pas vendre une nouvelle machine à ses concurrents, tôt ou tard elle fera l'objet d'une imitation. Il en sera de même pour tout élément tangible.
- Cela nous conduit à considérer qu'il n'y a pas de compétence tangible et non imitable. En reprenant l'argument de Porter (1991), toute compétence tangible est par nature identifiable et donc achetable et imitable, ce qui lui enlève la possibilité de constituer un avantage concurrentiel durable.
- La **compétence complexe** est un élément intangible et imitable. Nous la qualifions de complexe dans la mesure où, la plupart du temps, elle résulte d'un processus qui fait appel à la connaissance et à la technologie, mais aussi à d'autres variables plus floues comme l'apprentissage ou la connaissance du marché. On peut citer à titre d'exemple les logiciels ou les marques.
- La **compétence clé** est un élément intangible et non imitable ou tout le moins difficilement imitable. Elle correspond, par exemple, au savoir-faire ou au comportement de l'acteur dans l'entreprise. C'est la seule compétence qui peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Elle répond ainsi aux ambitions de la théorie des ressources.

Nous retiendrons les compétences clés dans la suite de ce travail, dans la mesure où elles sont les seules à permettre de construire un avantage concurrentiel durable. Elles ont ainsi un caractère transversal, ce que nous allons développer maintenant.

b. D'un concept multidimensionnel à un concept transversal

Il s'agit de définir de manière plus précise les compétences clés de l'entreprise. Intangibles et non imitables, elles s'apparentent à un concept multidimensionnel qui s'attache soit à l'individu, soit au collectif. Dans la littérature récente[5], on trouve plusieurs dimensions des compétences clés.

Durand (2000) propose un référentiel de la compétence selon deux axes, l'un individuel, l'autre collectif. L'axe individuel correspond à des compétences cognitives qui englobent la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et l'attitude (le savoir-être)[6]. Mack écrivait déjà en 1995 que la compétence est «un réservoir de connaissances appliquées, de savoir-faire, de savoir-être aussi, qui permettent à l'individu de faire son travail avec qualité»[7]. L'axe collectif s'intéresse à l'organisation à travers plusieurs éléments comme la culture ou l'identité de l'entreprise, les processus organisationnels et la structure. L'auteur souligne que les compétences individuelles et collectives sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle. «Il devient stérile de chercher à les opposer. Le passage de l'individuel au collectif n'est plus un saut mais une lecture différente de la même réalité»[8].

Sveiby (2000), pour sa part, considère la compétence de l'acteur et la compétence de l'entreprise qui constituent des actifs incorporels de l'entreprise. Il note que la compétence d'un acteur peut être considérée comme étant constituée de cinq éléments interdépendants : la connaissance explicite, l'aptitude, l'expérience, le jugement de valeur et le réseau social. La compétence de l'entreprise est une dimension collective. Elle est le fait

d'un certain nombre d'acteurs immergés dans un contexte donné dont le climat est régi par le dirigeant. Cette dimension collective explique en quoi la gestion de cet actif intangible est fondamentalement stratégique : un concurrent peut chercher à s'en inspirer, mais il ne pourra pas la copier. L'auteur ajoute que les compétences clés sont en partie indépendantes des individus. Certaines d'entre elles subsistent même si un grand nombre de collaborateurs quitte l'entreprise.

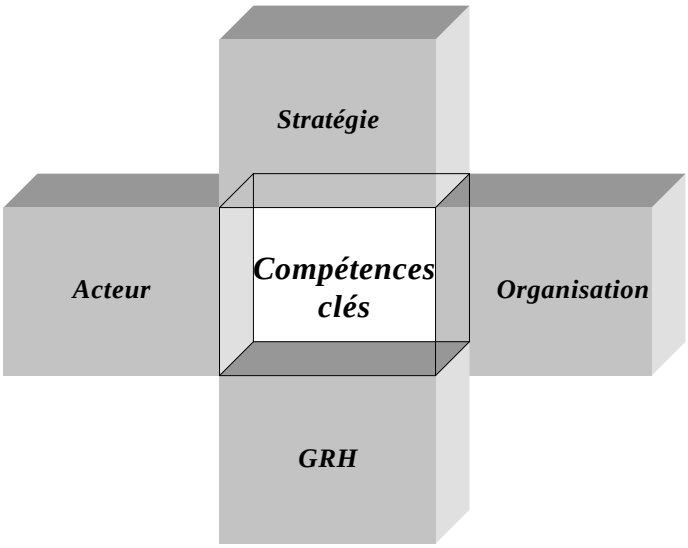
Everaere (2000) admet le principe de la compétence comme la rencontre hypothétique d'un individu et d'une situation de travail, les deux étant spécifiques. «Si la compétence appartient en propre à chaque individu, elle ne peut s'exprimer que par la rencontre concrète avec une situation de travail particulière» [9]. Ainsi, aucune compétence n'est égale à une autre et elle n'est strictement reproductible à l'identique. En considérant la compétence comme étant à l'intersection de l'individu et de la situation de travail, l'auteur reconnaît sa dimension collective.

diverses mais formant un tout assez cohérent, dont l'objet est d'aider à comprendre et à résoudre les problèmes d'organisation et de régulation du facteur travail»[10]. Or les compétences clés sont dépendantes des ressources humaines de l'entreprise. Elles proviennent de la manière dont les compétences individuelles sont intégrées à travers des mécanismes de coordination. **Les compétences clés sont donc des compétences collectives qui résultent d'un processus de combinaison-reconstruction à partir duquel les différentes ressources internes de l'entreprise sont agrégées**.

Comme nous l'avons vu précédemment, les compétences clés sont considérées comme facteur de compétitivité et, à ce titre, sont stratégiques. **Il est alors possible, dans un graphique, de montrer que les compétences clés sont un concept multidimensionnel qui concerne l'acteur et l'organisation, mais aussi un concept transversal, puisqu'il intéresse la stratégie comme la gestion des ressources humaines**.

GRAPHIQUE 2

Les compétences clés



L'ensemble des auteurs s'accorde donc pour dire que les compétences clés se définissent autour de deux dimensions, une dimension liée à l'acteur et une dimension liée à l'organisation. La dimension individuelle comme la dimension collective de ce concept font appel à la gestion des ressources humaines. Selon Amadieu, cette discipline se définit comme «un ensemble de pratiques et de réflexions, issues de disciplines

La notion de compétence permet la translation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie autour de l'identification des compétences clés de l'entreprise. La gestion des ressources humaines doit gérer et valoriser les compétences des acteurs et de l'organisation. Elle contribuera ainsi, en collaboration avec la stratégie, à la construction d'avantages concurrentiels durables.

2. Valoriser les compétences clés avec l'intranet

Nous avons vu que le fait d'introduire la notion de compétence clé apparaît comme le moyen de parler à la fois d'aspects organisationnels et de caractéristiques individuelles. La notion de compétence permet la translation de la dimension individuelle vers la dimension collective au sens où un individu ne peut être à lui tout seul porteur du savoir nécessaire à l'entreprise. Ainsi, la valorisation des compétences clés doit intégrer ces deux dimensions. Un nouvel outil apparaît progressivement dans les entreprises françaises : l'intranet. Même s'il se limite encore à des entreprises de taille importante et souvent à dimension internationale, il favorise le rapprochement entre les acteurs et l'organisation et ne peut que contribuer à valoriser les compétences clés.

Après avoir expliqué les différents éléments de la valorisation des compétences clés, nous montrerons, à travers plusieurs exemples, l'aide que peut apporter l'intranet dans la valorisation de ces compétences.

a. Compétences clés : un transfert de connaissances

Dire que l'entreprise doit valoriser ses compétences clés, c'est reconnaître qu'elle doit être capable de les mobiliser et de les exploiter. Les compétences clés, qui font appel aux acteurs et à l'organisation, dépendent d'un élément fondamental : **le transfert de connaissances**.

Sveiby nous rappelle que les connaissances peuvent être transférées d'une personne à une autre de deux manières différentes : par l'information ou par l'apprentissage.

- L'information transfère la connaissance indirectement par l'intermédiaire de moyens de communication. Toute interprétation de l'information est fondée sur l'expérience, le contexte et les situations, et elle est influencée par les émotions. Ainsi, chaque interprétation est unique et propre à chacun. L'information est donc une méthode non fiable pour transférer la connaissance d'un individu à un autre car ce sont les destinataires, et non les émetteurs, qui donnent son sens à l'information. Finalement, la connaissance correspond à ce que devient l'information lorsqu'elle est interprétée.
- L'apprentissage fondé sur la pratique transfère la connaissance directement, d'un individu à un autre. Cela semble plus efficace dans la mesure où le bénéficiaire participe au processus[11].

Les travaux de Peter Senge (1992) apportent un éclairage supplémentaire à la valorisation des compétences clés. Il conçoit l'entreprise comme une collectivité apprenante capable d'acquérir de la connaissance et de constituer des compétences collectives. Il propose les «disciplines pour apprendre» qui sont au nombre de cinq[12]. L'apprentissage en équipe constitue le premier niveau de l'apprentissage collectif. Le principe de départ est que les membres d'une équipe peuvent apprendre les uns des autres, notamment par la pratique du dialogue. L'équipe constitue alors une sorte d'instrument de perception et d'exploration dont la capacité est supérieure à la somme des capacités individuelles.

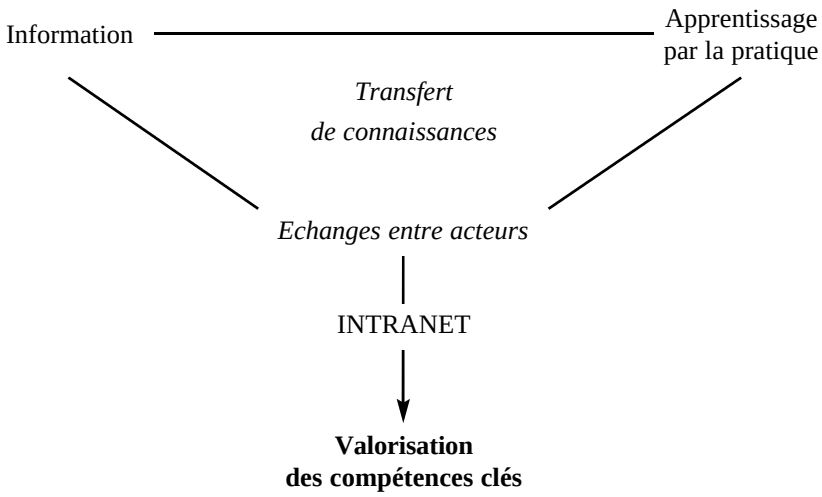
Ces transferts de connaissances impliquent des échanges entre les acteurs, c'est-à-dire une volonté de coopérer. Everaere (2000) souligne d'ailleurs que «la compétence s'exprime par la capacité à nouer des coopérations durables ou éphémères dans des collectifs homogènes ou avec d'autres professionnalités»[13].

La valorisation des compétences clés implique que l'entreprise soit capable de mobiliser et d'exploiter ses connaissances, c'est-à-dire de les transférer :

- d'un acteur à un autre,
- au sein d'une équipe ou, plus largement, de l'organisation,
- dans le temps,
- dans l'espace.

L'outil intranet facilite considérablement le transfert des connaissances et l'échange entre les acteurs, en répondant favorablement aux exigences ci-dessus.

GRAPHIQUE 3
Du transfert des connaissances à la valorisation des compétences



Ce graphique montre que l'intranet peut intervenir dans la valorisation des compétences clés en facilitant la circulation des informations, l'apprentissage par la pratique et en favorisant les échanges entre les acteurs. C'est ce que nous allons maintenant voir dans un dernier point.

b. L'intranet accélère le transfert des connaissances

L'intranet utilise la technologie Internet sur un réseau privé. Cet outil est en train de révolutionner la gestion des ressources humaines dans la mesure où il concerne potentiellement tous les acteurs de l'entreprise. D'abord considéré comme un simple moyen de communication avec la messagerie interne, l'intranet devient ainsi un véritable outil de travail, à mesure que les utilisateurs découvrent ses potentialités. Il existe désormais des solutions pour couvrir tous les aspects de la gestion des ressources humaines : formalités administratives (absences, accidents du travail, prévoyance, changement de situation familiale des salariés, …), rémunération, évaluation, recrutements, gestion de carrière, formation…

Le temps gagné dans la gestion du personnel avec les nouvelles technologies, et la prise en compte de l'acteur comme une ressource et non un coût, amènent la gestion des ressources humaines à s'intéresser de plus en plus à la gestion des compétences. L'intranet apporte alors une aide précieuse.

L'intranet a deux utilités essentielles : **temporelle et spatiale**. Celles-ci interviennent alors à plusieurs niveaux et contribuent très largement à faciliter les transferts de connaissances et la valorisation des compétences clés. S'il est difficile de donner une liste exhaustive des avantages liés à l'utilisation de l'outil intranet, plusieurs exemples peuvent illustrer significativement ces avantages.

- **Intranet permet de stocker des informations accessibles à tous les acteurs et en tous lieux**. L'équipementier automobile Faurecia a révolutionné les méthodes de travail, à partir d'intranet, en permettant l'échange des connaissances entre des équipes souvent éloignées géographiquement (l'entreprise compte 35000 salariés répartis dans 27 pays). Sur le réseau, les salariés ont accès à plus de 30000 documents, dont plusieurs dizaines de milliers sont utilisés quotidiennement. C'est un concentré des savoirs de l'entreprise : catalogues de procédures, données techniques, guides de conception assistée par ordinateur…
- **Intranet facilite les échanges entre les acteurs et la coopération**. Lors d'une panne chez un client, le technicien de l'entreprise Hervé Thermique peut surfer sur l'intranet à partir de son portable et dispose alors des plans de l'installation en trois dimensions et du descriptif de chaque pièce utilisée. La rapidité du diagnostic s'est accélérée en envoyant par mail une photographie de l'installation accidentée au collègue le plus compétent sur le sujet.
- **Intranet permet de construire et de diffuser rapidement des référentiels de compétences**. Il s'agit de référentiels normatifs qui constituent des documents à partir desquels chacun acquiert le complément de compétence dont il a besoin pour agir. C'est ce que fait le technicien de l'entreprise Hervé Thermique lorsqu'il intervient chez un client. Le référentiel normatif est une occasion d'exploiter les compétences de chacun, de les rendre accessibles et utilisables pour les autres acteurs de l'organisation.

- **Intranet permet de mobiliser rapidement des compétences**. Lorsque la Lyonnaise des eaux emporte un appel d'offre pour construire un réseau de distribution d'eau en Chine ou en Jordanie, elle doit être capable de mobiliser rapidement des équipes de qualité, prêtes à partir à l'autre bout du monde en urgence. Pour l'aider à réunir ces compétences, l'entreprise dispose depuis mars 1999 d'un nouvel outil développé sur l'intranet du groupe : Aquaris, un vivier où les 5000 cadres de la Lyonnaise peuvent déposer leur curriculum vitae, détailler leurs domaines d'expertise et préciser s'ils sont volontaires pour des missions à l'étranger.

- **Intranet améliore l'utilisation des compétences en facilitant la mobilité interne**. Chez Alcatel, les renseignements saisis dans un formulaire par un salarié qui souhaite évoluer dans l'entreprise déclenchent un processus qui pousse l'information vers le manager susceptible d'être intéressé par sa candidature.

- **Intranet valorise les compétences clés par une meilleure formation des salariés**. Chez Siemens France, une série de services ont été mis au point sur le réseau pour faciliter la formation des salariés : consultation du catalogue de formation, inscription en ligne, notes d'évaluation. Une seconde étape est maintenant prévue. Il s'agit de permettre aux salariés d'accéder directement aux formations depuis leurs postes de travail.

- **Intranet stimule la créativité des acteurs en leur offrant un espace de libre expression**. L'entreprise Hervé Thermique encourage chaque salarié à s'exprimer sur l'intranet et favorise ainsi la créativité. Elle a choisi de ne jamais censurer les contributions sur l'intranet pour ne pas brider l'innovation.

Ainsi, l'outil intranet répond favorablement aux exigences de la valorisation des compétences clés en permettant un meilleur transfert de l'information et de l'apprentissage et en facilitant les échanges entre les acteurs. Les progrès rapides des nouvelles technologies de l'information et de la communication laissent à penser que ce mouvement ne pourra que s'accélérer dans les années à venir. Par exemple, le haut débit facilite le téléchargement de fichiers de plus en plus importants.

L'apport essentiel de l'outil intranet est de faciliter les échanges entre les acteurs en tout lieu et à tout moment, ce qui contribue à valoriser les compétences clés de l'entreprise. Il constitue, par ailleurs, un nouvel espace de communication qui devrait accélérer le processus de combinaison-reconstruction évoqué précédemment. En effet, les compétences clés n'ont de valeur qu'à travers la mobilisation de l'ensemble de l'organisation.

Pour terminer, l'intranet donne à la direction de l'entreprise un espace de communication, accessible à tous les salariés, afin de lui permettre d'expliciter ses choix stratégiques et d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs.

Pour conclure, ce travail met en évidence, parmi les compétences de l'entreprise, des compétences qualifiées de «clés» dans la mesure où elles sont intangibles et non imitables. Cela leur confère un caractère stratégique car elles peuvent procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

Les compétences clés sont à la fois un concept multidimensionnel et un concept transversal. Multidimensionnel, parce qu'elles intéressent autant l'acteur que l'organisation. Transversal, parce qu'elles font appel à la stratégie et à la gestion des ressources humaines.

Il est alors important pour l'entreprise de valoriser ces compétences clés. Elle peut le faire par le transfert des connaissances et ce de deux manières : par l'information et par l'apprentissage. L'apport de l'outil intranet permet d'accélérer ce transfert et de susciter des échanges plus systématiques entre les acteurs.

S'il n'est pas possible aujourd'hui d'anticiper toutes les applications possibles de cet outil, il contribue néanmoins à fédérer deux disciplines fondamentales de la gestion d'entreprise : la stratégie et la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

Amadieu J.-F., (1999), in Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la direction de Robert Le Duff, Dalloz.

Amit R. et Schoemaker P. J., (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 33-46.

Aurégan P., Joffre P. et Le Vigoureux F., (1997), Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes, Encyclopédie de gestion, tome 2, Economica.

Durand T., (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 84-102.

Everaere C., (2000), La compétence : un compromis multidimensionnel fragile, Gestion 2000, juillet-août, 53-71.

Hamel G. et Heene A., (1994), *Competence-based competition*, Wiley, Chichester, UK.

Hamel G. et Prahalad C. K., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.

Heene A. et Sanchez R., (1997), *Competence-based strategic management*, Chichester, Wiley, UK.

Mack M., (1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 43-48.

Porter M. E., (1991), Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12.

Penan H., (1999), in Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la direction de Robert Le Duff, Dalloz.

Penrose E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell.

Sanchez R., Heene A. et Thomas H., (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (eds), *Dynamics of competence-based competition*, Elsevier, Londres.

Senge P., (1992), *The fifth discipline : the art and practice of the learning organisation*, London, Bantam Doubleday Dell.

Stalk G., Evans P. et Shulman L., (1992), The new rules of corporate strategy, *Harvard Business School*, mars-avril.

Sveiby K. E., (2000), *Knowledge management, la nouvelle richesse de l'entreprise*, Maxima.

Williamson O. E., (1999), Strategy research : governance and competence perspectives, Strategic Management Journal, vol. 20, 1087-1108.

Notes

[1] Barney J.-B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n°1. L'auteur spécifie les deux hypothèses principales de la théorie des ressources :
- hypothèse 1 : hétérogénéité des organisations ;
- hypothèse 2 : les ressources d'une organisation ne sont pas totalement mobiles et cette hétérogénéité peut durer dans le temps.

[2] Aurégan P., Joffre P. et Le Vigoureux F., (1997), p. 2050.

[3] Durand T., (2000), p. 85.

[4] Penan H., (2000), p. 151.

[5] Nous considérons ici essentiellement la vision des auteurs en stratégie. La gestion des ressources humaines a largement défini le concept de compétence à travers trois dimensions principales : individuelle, cognitive et sociale. On pourra voir la synthèse de Scouarnec A. (2000), La compétence : concept, pratiques de gestion et effets sociaux, Xve journées nationales des IAE.

[6] Durand T., (2000), p. 96.

[7] Mack M., (1995), p. 46.

[8] Durand T., (2000), p. 96.

[9] Everaere C., (2000), p. 53.

[10] Amadieu J.-F., (1999), p. 1087.

[11] Sveiby K. E., (2000), p. 95.

[12] La maîtrise personnelle, l'apprentissage en équipe, les modèles mentaux, la vision partagée et la pensée systémique.

[13] Everaere C., (2000), p. 66.

Les pratiques de recrutement des entreprises marocaines : Caractéristiques et implications

Farid CHAOUKI
CREQ
Université Cadi Ayyad
Faculté de Droit et d'Economie

f.chaouki@eudoramail.com

Dans un contexte en rapide changement, les organisations n'ont d'autres choix que de favoriser l'harmonisation de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces activités, le recrutement requiert une attention particulière, en raison de son degré d'influence sur ces pratiques.

Bien que fournisseur exclusif des ressources humaines pour l'organisation, le recrutement se développe sous l'influence, à la fois, des caractéristiques internes et externes aux entreprises. En effet, pour une étude exploratoire, concilier les deux ensembles de variables permet une compréhension élargie du processus de recrutement et facilite son diagnostic.

Par ailleurs, face à des contingences d'ordre économique, institutionnel, de taille et de structure organisationnelle, etc, les activités du recrutement ainsi que le caractère disparate de leur critère, ne peuvent qu'être le résultat de l'influence de tous ces paramètres. Ou encore le caractère imprécis des pratiques de recrutement est-il dû au manque de formalisation ou est-il lié aux aspirations propres aux dirigeants ? .

Ce papier a pour objectif de présenter les premiers résultats d'une recherche qui s'oriente davantage vers les pratiques de gestion des ressources humaines. Il est guidé par un triple souci : décrire, puis analyser et enfin proposer des solutions

Je tiens à remercier les équipes de recherche impliquées dans l'action intégrée pilotée par le Centre de Recherche en Economie Quantitative (CREQ) et l'Equipe de Recherche sur les Marchés, l'Emploi et la Simulation (Paris II) : les professeurs: Ballot B, Bensalem E, Bougroum M, Eymard-Duvernay F, Igalens J, Ibourk A, Rhellou A et les doctorants, Chatioui E, Oukhrit M. L'exploitation informatique est effectuée à l'aide du professeur Bougroum.M.

La problématique de ce papier est de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre le choix des pratiques de recrutement par les entreprises marocaines et leurs caractéristiques internes et externes. L'intérêt s'explique par deux logiques de réponses des entreprises à leur environnement :

La première est que les entreprises doivent faire face à un environnement de plus en plus turbulent secoué par différentes mouvances. Face à cet environnement, les entreprises sont appelées à instaurer une logique d'adaptation continue. Seul mode qui leur permet de transformer les contraintes éventuelles en opportunités. Cette notion d'adaptation traduit le fait que le processus de gestion dépend à la fois des exigences de l'environnement et des conditions internes aux organisations.

La seconde concerne le statut accordé au facteur humain en tant qu'élément déterminant de la performance de l'entreprise. Ainsi, l'une des différences entre les entreprises actuellement est le fait de se doter d'une équipe de travail compétente et dynamique.

Ainsi, parmi les activités principales de la gestion des ressources humaines(GRH) apparaît le recrutement. En effet, pour assurer une meilleure qualité des embauches, celui-ci doit être précédé par une solide planification des entrées. Cette démarche est liée à une gestion adéquate de l'information, qui repose sur la collecte et la diffusion de renseignements sur le marché du travail.

En ce qui concerne l'entreprise elle-même, une erreur dans l'embauche a une incidence sur la productivité à long terme ainsi que sur de nombreux facteurs de compétitivité (Larrivée et d'Amboise, 1989). Le problème devient crucial et durement ressenti au niveau des PME (Cliquet, 1992 ; d'Aboville et Bernée, 1991). Ces dernières, pour réussir, ont besoin d'une force de travail compétente et motivée ; Car elles sont déjà pénalisées sur le plan financier. Par conséquent, elles doivent mettre en œuvre une GRH appropriée.

De cette façon, il semble que le recrutement ne peut être appréhendé que dans le cadre d'une approche élargie qui permet d'intégrer, dans l'analyse, l'ensemble des facteurs qui sont susceptibles d'influencer toute décision relative à cette activité. c'est-à-dire de présenter le recrutement comme le processus allant de la planification à l'avance des ressources humaines jusqu'à l'intégration définitive de l'individu dans l'organisation. Cette activité combine à la fois :

- Le processus de recrutement proprement dit
- Les éléments qui déterminent les relations d'emploi entre l'individu et l'organisation (dimension contractuelle)
- L'ensemble des paramètres en fonction desquels l'entreprise choisit ses sources et ses critères de recrutement (dimension organisationnelle)

L'objectif de ce papier est de rendre compte de quelques aspects des pratiques de recrutement, comme activité fondamentale de GRH, dans deux régions différentes. Pour illustrer cette étude, nous avons fait appel à une enquête que nous avons réalisée en 1998 auprès d'un échantillon d'entreprises (113 au total) réparties sur cinq secteurs d'activité.(voir encadré n°1).

Nous montrerons, dans un premier temps, pourquoi et comment analyser le recrutement dans un cadre élargi. Ensuite ; et à partir d'une enquête exploratoire, nous allons chercher à repérer les pratiques et perceptions du processus de recrutement. C'est-à-dire sous quels aspects s'exerce cette activité. Plus précisément ; il s'agit de décrire et d'analyser le comportement des entreprises de l'étude en matière de recrutement. Enfin, nous proposerons, quelques moyens de gestion de recrutement intégrant non seulement les paramètres contextuels, mais aussi les conséquences opérationnelles.

1. Présentation de cadre conceptuel

Le recrutement est l'ensemble des activités qui visent à pourvoir des postes vacants dans une organisation (Sekiou et al, 1993). Les manuels de GRH font du recrutement une démarche rigoureuse, ponctuée d'un ensemble séquentiel d'étapes (lamart, 1991, Peretti, 1989, Martory et Crozet, 1987). Schématiquement, le recrutement comprendrait quatre moments forts ; 1/ l'analyse des besoins, 2/ la recherche des candidats, 3/ la sélection, 4/ l'accueil et l'intégration de la personne choisie.

La description du fonctionnement des hommes au sein de l'organisation détermine un jeu paradoxal dans trois niveaux complémentaires : au niveau des interactions entre les personnes, au niveau de la compréhension que les individus ont d'eux-mêmes et au niveau des liaisons entre ce qui est vécu de l'intérieur et ce qui se passe dans le monde explicite (Louart, 1990). Cette conception paradoxale du fonctionnement des individus dans l'organisation semble plus pertinente pour appréhender l'ensemble des mécanismes qui concourt au processus de recrutement.

Dans le même ordre d'idées, est ce que cette diversité de façons et de méthodes s'explique par une sorte de rupture avec l'idée de l'existence d'un modèle de recrutement idéal et d'un processus de recrutement universel (tel qu'il est décrit dans les ouvrages et manuels) ?. Le renouvellement des acteurs, des structures, des comportements et des situations exige-t-il une approche élargie de recrutement ?.

Les pratiques de recrutement étant plus complexes que les modèles élaborés pour les comprendre cherchent à les expliquer. Deux dimensions semblent indispensables pour appréhender le recrutement : une dimension de nature contractuelle et une dimension de nature organisationnelle.

1.1. La dimension contractuelle

Le recrutement est une pratique qui requiert l'établissement d'un contrat de travail. Celui-ci précise la forme et la durée de l'engagement entre le salarié et l'employeur (Delamote et Marchand, 1993, Ray,1993).

Les développements récents de l'analyse économique concernant la relation d'emploi dans le cadre d'un contrat de travail justifient une perspective élargie. Pour un certain nombre d'auteurs, l'essence de l'entreprise est la relation d'emploi, celle-ci s'exprime dans le contrat de travail (Williamson, 1986, 1981) et la transaction qu'il suscite est économiquement efficace dés lors qu'il s'inscrit dans le cadre d'une durée stable (Arow, 1976, Simon, 1957). L'objet de contrat du travail n'est pas une quantité «définie et objective» de travail, mais une promesse de travail et donc un droit d'usage temporaire sur la capacité productive de l'employé.

Compte tenu d'une situation économique de crise, marquée surtout par un chômage accentué, les responsables d'entreprises sont conscients des difficultés et du risque d'un tel recrutement. Dans ce cas, la période du recrutement apparaît très longue. C'est-à-dire, des périodes de stage qui précèdent le recrutement, mais aussi les périodes d'essai qui le suivent. Il semble donc que c'est l'abondance de «compétence» sur le marché du travail qui rend longue cette période. De cette façon, les chefs d'entreprises gardent le contrôle de leur décision d'embauche au regard des évolutions conjoncturelles.

Concrètement, la confirmation de recrutement est définie comme le processus qui commence dés la décision de prè-embauche, qui se poursuit par la décision de recrutement et qui s'achève par une stabilisation contractuelle et une intégration organisationnelle durable (c'est à dire en fin de période d'essai ou lorsqu'un CDD est suivi d'un CDI). Ceci sous-entend que la confirmation de recrutement se situe à tout niveau et à tout moment de recrutement.

1.2. La dimension organisationnelle

Le recrutement passe par une insertion progressive de l'individu dans l'organisation. La littérature anglo-saxonne parle d'inclusion dans le système social pour décrire l'ensemble des mécanismes conduisant un individu externe à devenir membre à part entière de l'organisation (Rowland et Ferris, 1982). Dans cette optique, largement inspirée par le courant de la «corporate culture», l'insertion apparaît comme un processus de socialisation ou d'acculturation du nouvel embauché par lequel s'effectue le partage des normes, des valeurs de référence conduisant à développer des sentiments d'appartenance, d'affiliation et d'identification à l'organisation (Deal et kennedy, 1982).

Le recrutement s'inscrit dans une logique générale d'apprentissage organisationnel. Celui-ci se construit essentiellement autour de trois aspects : une socialisation générale, une construction du rôle lié à l'emploi tenu et un certain nombre d'acquisitions techniques et de savoir-faire collectifs.

Donc le recrutement n'est pas neutre. Il participe largement à la construction de la personnalité et l'identité des individus par la mise à jour de leurs compétences. Comme étant un cadre juridique et institutionnel, le recrutement agit également comme un «espace» qui doit tendre vers un équilibre personnel. Cet espace fondé sur des degrés de confiance et d'authenticité jugée acceptable par les parties contractantes, doit permettre à l'individu de construire son identité sociale.

L'enjeu est de taille, car la nature des relations définies au cours du processus de recrutement induit des rapports confiants ou défiants par rapport au monde du travail, entraînant une capacité, plus ou moins grande à maîtriser l'emploi et ses évolutions, autrement dit, l'employabilité future (Brete, Reynes et Gerhart, 1993).

Donc, seule une approche élargie permet de comprendre l'ensemble du processus de confirmation et de montrer comment l'intégration de l'individu à l'organisation passe par une stabilisation contractuelle et un apprentissage organisationnel.

2. Description des comportements des entreprises en matière de recrutement

Nous avons cherché, à appréhender de manière empirique, la démarche recrutement dans les entreprises de l'échantillon. L'objectif est de caractériser le processus de recrutement mis en place, en apportant des réponses aux questions suivantes: existe-t-il une planification et une analyse de poste pour identifier les besoins ? A quels modes s'adressent prioritairement les entreprises ? en fonction de quels critères choisissent-elles ses sources ? quels critères privilégient-elles pour choisir les candidats ? A qui revient les décisions en la matière ?

2.1 Les sources de recrutement privilégiées

Considérant les sources du recrutement auxquelles les entreprises font appel pour pourvoir leurs postes vacants, il s'avère qu'elles font recours principalement aux modes de recrutement externes.

Des différences nettes apparaissent entre le degré d'utilisation des sources de recrutement pour chaque catégorie du personnel. Ainsi, les relations strictement personnelles, les relations professionnelles sont les principales sources utilisées. Ces sources, que nous appelons le dispositif informel, représentent 66% des modes fréquentés. A ce mode de recrutement s'oppose un autre qui repose sur le dipositif formel (32%). Nous précisons que le taux d'utilisation de ces modes prend en considération toutes les catégories du personnel.

Cette attitude est le reflet du comportement des entreprises étudiées, peu importe la catégorie du personnel. Elle relève de la préoccupation première du responsable à trouver le candidat qui répond mieux aux exigences recherchées.

L'absence dans les entreprises d'une politique de recrutement formalisée peut en partie expliquer cette situation: les organisations ne pratiquant pas de planifications à l'avance de leurs ressources humaines auront des difficultés à réussir l'adéquation des profils, de poste et de l'individu. Ceci conditionne largement le choix aussi bien des sources que des critères de recrutement.

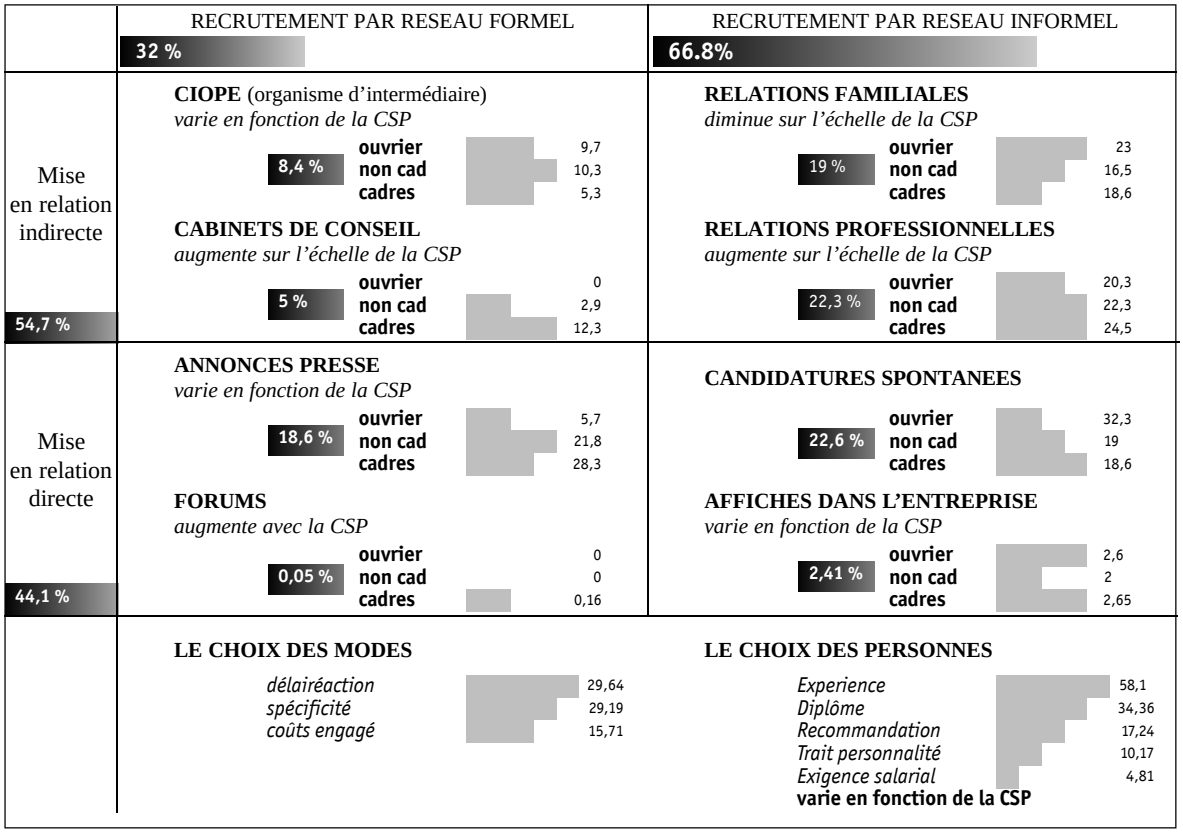
A l'inverse, le recrutement par les services spécialisés est une pratique très peu courante, surtout lorsqu'il s'agit des ouvriers, parfois des techniciens et des employés (2%). En effet, ces tendances sont valables pour toutes les entreprises.

2.2. Quelques raisons du choix des sources

Les résultats obtenus nous conduisent à faire les constats suivants: le délai de réaction représente la raison la plus explicative des choix des sources de recrutement par les entreprises de l'échantillon. Par conséquent, 48% d'entreprises déclarent avoir choisi leurs modes de recrutement des ouvriers en raison de ce facteur, 40% justifient leurs choix des cadres moyens de la même façon. Une telle situation peut s'expliquer par l'abondance des demandeurs d'emploi ainsi que le déséquilibre important entre l'offre et la demande d'emploi. Ce comportement favorise le développement des relations directes de proximité en matière de recherche d'emploi.

FIGURE N°1

Les modalités de recrutement



Privilégié l'un ou l'autre canal du recrutement est en fonction de certaines conditions comme la taille de l'entreprise, la nature du poste à pourvoir et parfois des conditions spécifiques à l'entreprise.

Concernant le choix des sources de recrutement des cadres, la spécificité du poste occupe le premier rang (46%). Cependant, cette diversité des déterminants des choix est liée aux exigences des profils recherchés.

Il est claire que le délai de réaction constitue la principale raison des choix adoptés par les entreprises de l'échantillon en matière du recrutement des ouvriers et des non cadres. La spécificité du poste, si elle est générale dans l'explication des choix effectués en la matière pour toutes les catégories d'emploi, elle est beaucoup présente dans le cas des cadres.

Les coûts générés par le recrutement expliquent en grande partie le non recours des entreprises enquêtées aux cabinets de conseil, aux forums ainsi qu'aux annonces. De plus, l'absence d'une culture d'efficacité et d'évaluation en est l'autre explication. En effet, le manque de planification et d'analyse de poste déterminent la prédominance de l'analyse à court terme et de l'esprit de gain rapide. De cette façon, la mentalité des dirigeants est orientée «marché» plutôt que «production».

S'agissant d'autres critères de choix tels que les difficultés de recrutement, ils représentent seulement 10% des préoccupations des responsables.

2.3. Les exigences en matière du choix des candidats

L'analyse des résultats permet d'affirmer que l'expérience professionnelle est la clé de voûte de choix des individus. Les entreprises de l'échantillon préfèrent multiplier les sources de recrutement que les critères du choix des individus.

Le choix des cadres passe le plus souvent par la combinaison de plusieurs critères surtout l'expérience professionnelle (70%). Ce critère représente pour l'encadrement moyen 80%, alors qu'il est de 31% pour les ouvriers.(voir encadré n°4).

Le diplôme vient en deuxième position comme critère de choix des individus, avec 62% pour les cadres, 55% pour les non cadres et 10% pour les ouvriers.

Selon Peretti (1998), l'un des objectifs fondamentaux de la sélection est de réunir toutes les informations relatives à l'expérience et aux qualifications des candidats. Le choix des modes de recrutement témoignent de la pertinence des moyens utilisés pour la collecte des ces informations.

A ce titre, une seconde remarque s'impose sur l'influence des modes de recrutement sur les critères du choix des individus. Bien que la majorité des entrepreneurs reconnaissent l'utilité de la sélection et son effet sur l'intégration des recrus, ils n'assument pas toute la responsabilité de cette ultime étape en privilégiant le réseau relationnel. De cette façon, ils délèguent une partie de leurs responsabilités liées à ce domaine.

En choisissant ce type de réseau comme mode de recrutement prioritaire, les chefs d'entreprises enquêtées semblent privilégier la confiance plutôt que la compétence.

Par ailleurs, l'importance relative accordée au diplôme comme critère de choix des candidats (après l'expérience professionnelle) nous conduit à s'interroger sur la nature de celui-ci en fonction des catégories socio-professionnelles.

Ainsi, L'analyse suivante porte sur les spécificités de certaines catégories socioprofessionnelles et leur caractéristiques plus ou moins différentes: l'éventualité d'être sélectionné par le biais d'un diplôme est d'autant plus forte que l'on se situe à une échelle élevée de la catégorie socioprofessionnelle.

En effet, pour les ouvriers, le meilleur procédé de recherche déterminé concerne les candidatures spontanées. Certains supports ont été également identifiés, notamment le réseau relationnel. Pour cette catégorie du personnel aucun diplôme n'est exigé à l'entrée, sauf pour les ouvriers qualifiés dont la majorité des recrus sont issus de la formation professionnelle (40%). Dans une situation économique marquée par un chômage accentué et en absence du contrat du travail, un taux relativement élevé du *turn over* est généralement accepté, il est le cas surtout des entreprises dont l'activité est quasiment saisonnière (l'agro-alimentaire).

Pour la catégorie intermédiaire, le processus de recrutement vise généralement la mesure des aptitudes techniques et manuelles. Il est évident donc, pour notre cas, que la recherche passe par le biais des écoles de la formation professionnelle (63%). Ceci est d'autant plus vraie pour les techniciens qui doivent faire preuve d'aptitudes incomparables avec les ouvriers (48%).

Pour les cadres, la démarche adoptée en matière de recherche du futur embauché, identifiée précédemment, donne une idée sur les qualités recherchée chez les candidats. L'importance accordée au réseau relationnel (faible et fort)[1], d'une part, et l'exigence de l'expérience professionnelle, d'autre part, renforce l'hypothèse que la confiance et la confidentialité sont préférées au détriment de la compétence.

les différences dégagées concernent, semble-t-il, non seulement les procédures d'évaluation mises en œuvres, mais aussi les supports qui véhiculent l'annonce. De cette façon, les diplômes de la formation professionnelle sont privilégiés pour les non-cadre (63%), contre 52% pour les bac +2. Pour les cadres, le bac +4 est le plus exigé (75%), les non réponses pour cette catégorie représente 45%. Il est d'une importance capitale de signaler à cet égard que les objectifs assignés au recrutement dépendent de la catégorie du personnel concernée.

Si l'on cherche à dépasser ce stade de jugement, on peut cependant se donner un certains nombre de pistes d'explications. Par exemple, on peut se référer à l'ensemble des facteurs de contingence présentés dans le cadre conceptuel: la taille de l'entreprise, la structure organisationnelle et le chiffre d'affaires à l'exportation.

ENCADRÉS

Présentation des variables

Encadré n° 1 : Présentation de l'enquête

Objectif: enquête exploratoire en matière de gestion des ressources humaines
Echantillon: 113 entreprises au total réparties sur cinq secteurs d'activité : agro-alimentaire, textile et cuir, chimie parachimie, mécanique et électricité
Champ géographique : deux régions différentes; Marrakech et Settat.
Réalisation: juillet, août, septembre 1998.

Encadré n°2 : le choix des sources de recrutement

les modalités du choix des sources de recrutement

le délai de réaction, les coûts engagés, la spécificité du poste, autres et les non-réponse.

Encadré n°3 : le choix des individus

les modalités du choix des individus:

l'expérience professionnelle, le diplôme, l'âge, le sexe, les exigences salariales, les recommandations professionnelles, les recommandations familiales, l'origine géographique, le passé professionnel, la culture générale, les traits de personnalité, autres et les non-réponse.

Encadré n° 4 : les variables expliquées

les modalités des sources de recrutement.

CIOPE (centre d'information et d'orientation pour l'emploi), les annonces presse, les affiches dans l'entreprise, les relations familiales, les relations professionnelles, les cabinets de conseil, les candidatures spontanées, les forums, les non-réponses et autres

les catégories socioprofessionnelles.

les manœuvres, les ouvriers qualifiés, les techniciens, les employés, les cadres moyens et les cadres.

les deux ensembles de variables sont regroupés de la manière suivante:

les relations familiales et les relations professionnelles, les candidatures spontanées, les affiches dans l'entreprise, les dispositifs informels

les CIOPE, les annonces, les cabinets de conseil, les forums= les dispositifs formels.

les manœuvres et les ouvriers qualifiés = catégorie des ouvriers (G1)

les techniciens, les employés et les cadres moyens = catégorie intermédiaire (G2)

les cadres = catégorie des cadres.(G3)

3. Analyse des déterminants des activités du recrutement

Les précédentes analyses statistiques avaient pour objectif de décrire les phénomènes observés en matière de pratiques de recrutement. L'examen de l'ensemble des informations recueillies a permis de mettre à jour quelques tendances générales, et de confirmer certains résultats de l'enquête nationale menée par le CNJA[2] en 1994 relative à l'encadrement de l'entreprise privée au Maroc.

S'il n'existe pas de modèle unique, nous avons cherché, par le biais des tris croisés à dégager certains styles de comportement ayant trait à la mission particulière d'acquisition des ressources humaines.

3.1 Quelques caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Cette analyse nous permet d'identifier parmi les facteurs déterminants les suivants: la structure organisationnelle (structure chargée de la gestion des ressources humaines), la taille de l'entreprise (effectif du personnel) et le chiffre d'affaires à l'exportation (ventes à l'intérieur et à l'extérieur du pays). En parallèle à l'enquête, les visites que nous avons effectuée à toutes les entreprises ainsi que nos contacts directs avec les responsables, nous ont permi d'établir un dossier descriptif sur le comportement des individus au travail. Ainsi, les caractéristiques des entreprises de l'échantillon vues sous cet angle sont présentées dans le tableau suivant:

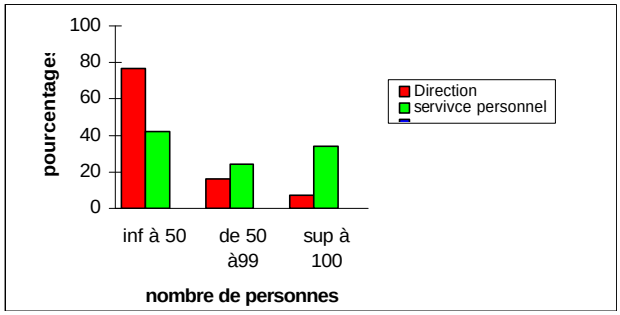
La répartition des entreprises selon la taille fait apparaître trois groupes. 59% d'entreprises ont un effectif qui est compris entre 10 et 49 salariés, 18% ont un effectif allant de 50 à 99 individus. Les entreprises dont le personnel dépasse 100 personnes représentent 23%.

L'interprétation préliminaire des résultats permet de signaler que la taille des entreprises est une variable déterminante au niveau de la structure chargée de la gestion des ressources humaines. En effet, 76% des entreprises dont la direction générale s'occupe du recrutement ont un effectif moins de 50 salariés. Par contre, 6% des entreprises de plus de 100 salariés ont la même structure qui traite les problèmes du personnel.(graphique n°8).

L'examen de ces résultats fait appel à la constatation suivante: le niveau de formalisation (existence d'une structure) s'accroît directement avec la taille de l'entreprise (32% des entreprises de moins de 50 salariés ont un service du personnel, 65% pour les entreprises de plus de 100 employés).

LE GRAPHIQUE N°1

La structure chargée de la GRH en fonction de la taille



Taille de l'entreprise	- de 50 personnes	Entre 50 et 99 personnes	plus de 100 personnes
Pourcentages	59 %	18 %	23 %

Structure de l'entreprise	**Direction générale**	**Service personnel**	Service des affaires sociales	autres
Pourcentages	**43 %**	**33.5 %**	0,88 %	11.5 %

Chiffre d'affaires à l'exportation	**inf. à 25 %**	25 % > CA > 50 %	sup. à 50 %	**égale à 100 %**
Pourcentages	**70 %**	7,08 %	8,85 %	**13,27 %**

Compte tenu de la structure chargée de la gestion des ressources humaines, les entreprises enquêtées se répartissent de la manière suivante: pour 43% c'est la direction générale qui s'occupe des problèmes du personnel. Les entreprises qui disposent au sein de leurs structures d'un service personnel représentent seulement 33,5%. Tandis que le service des affaires sociales est présent dans moins d'1% d'entreprises.

3.2 La nature des déterminants

A première vue, l'intensité du recours au réseau pour les activités du recrutement varie en fonction, à la fois, du type d'emploi, et des variables organisationnelles identifiées.

Pour la catégorie des ouvriers, le réseau formel (15,5%) est moins fréquenté que le réseau informel (69,7%).

L'emploi de cette catégorie est surtout temporaire dans la majorité des entreprises (les entreprises agro-alimentaires et les entreprises du bâtiment). Cette mobilité intense de la main d'œuvre réduit l'attention portée par les responsables à l'organisation et au volume d'emploi dans l'avenir.

Pour la population intermédiaire, les fréquences d'utilisation du réseau formel représentent 16% contre 67% pour le réseau informel. Il apparaît que les prévisions quantitatives et qualitatives de ces emplois demeurent limitées, voire très limitées, sinon absentes dans certaines branches.

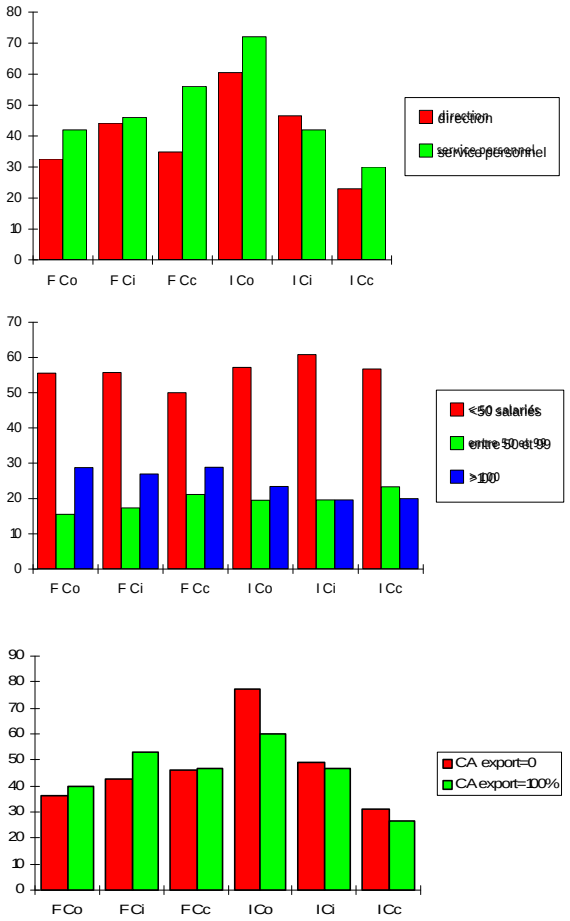
Enfin, l'emploi des cadres semble s'effectuer aussi par voie informelle (58%) au détriment de celle formelle (40%). En effet, l'absence de la réalisation des études sur le contenu des emplois, et la prédominance des entreprises de petites et moyennes tailles, limite fortement l'emploi des cadres. Ces deux résultats expliquent, en quelque sorte, le taux d'encadrement très bas des entreprises enquêtées.

Si on prend en compte la structure chargée de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de l'enquête, celle-ci est répartie entre deux dénominations importantes, à savoir la direction générale (43%) et le service du personnel (44%). A ce niveau, l'utilisation du réseau semble moins influencée par cette variable, puisque l'existence du service personnel n'en diminue en aucun cas la fréquence d'utilisation. De plus, aucune différence n'est dégagée entre l'utilisation de réseau formel et informel.

Il importe de signaler que l'effet relativement médiocre de la structure de l'entreprise sur les pratiques de recrutement met en valeur le poids décisionnel du dirigeant en la matière. En réalité, la taille de l'entreprise, l'importance fondamentale du dirigeant dans tout le processus décisionnel, le niveau de formalisation des pratiques de GRH, ainsi que le poids particulier des autres facteurs (marché du travail, l'environnement juridique, etc) affectent à des degrés divers et non négligeables les activités de recrutement réellement appliquées dans l'entreprise.

LE GRAPHIQUE N°2

Les modalités de recrutement en fonction des paramètres organisationnels



F Co: dispositifs formels pour les ouvriers.

F Ci dispositifs formels pour la catégorie intermédiaire

F Cc: dispositifs formels pour les cadres

ICo: dispositifs informels pour la catégorie ouvriers

I Ci: dispositifs informels pour la catégorie intermédiaire

ICc: dispositifs informels pour la catégorie cadre

Les considérations de la taille des entreprises de l'échantillon en matière de préoccupation de recrutement sont capitales. Cette variable s'avère déterminante quelle que soit la nature du support mis en place (formel et/ou informel) pour toutes les catégories du personnel (population cadre et non-cadre).

Par ailleurs, le pourcentage des entreprises de taille 3 (plus de 100 salariés) évolue en fonction de l'augmentation sur l'échelle de la catégorie socioprofessionnelle. Cependant, on remarque une évolution totalement contraire pour les entreprises de petite taille (moins de 50 salariés). Ceci est vrai aussi bien pour l'utilisation du dispositif formel que pour le dispositif informel. Pour les entreprises de taille moyenne, aucune différence notable n'apparaît pas entre l'utilisation des deux dispositifs, sauf une légère augmentation de l'informel par type d'emploi.

Il importe de préciser pour cette analyse l'influence de la nature d'activité sur l'utilisation de l'un ou l'autre réseau. Ainsi, les entreprises dont l'activité est 100% destinée à l'exportation préfèrent le réseau formel pour tous les types d'emploi. A contrario, les entreprises à 0% chiffre d'affaires à l'exportation font appel au réseau informel. Entre les deux cas de figure, des comportements très diversifiés apparaissent.

De plus, il faut nécessairement comprendre que tous ces facteurs n'exercent pas la même pression sur le développement des pratiques de recrutement observées. Que ce soit en taille (nombre d'employés), ou en volume de vente (chiffre d'affaires à l'exportation) ou en structure.

Il faut préciser que cette enquête attire notre attention sur un certain nombre de points:

D'abord, quel que soit le recrutement que les entreprises veulent réaliser, les sources les plus utilisées sont les dispositifs informels. Les autres sources font l'objet d'une utilisation beaucoup plus dispersée.

Ensuite, on peut constater que le choix de ces deux modes s'explique presque de la même manière. Ainsi, le délai de réaction et la spécificité de poste sont les raisons du choix les plus avancées. De même, les critères de sélection des candidats semble dépendre des choix effectués précédemment.

Enfin, les activités de recrutement des entreprises sont fortement personnalisées et centralisées avec une nette préférence de l'expérience professionnelle au détriment du diplôme.

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation: l'une des plus importante est que la plupart des entreprises ne disposent pas de services chargés de la gestion des ressources humaines.

D'un autre point de vue, il semble qu'il y ait aussi des lacunes dans la diffusion et la collecte des informations sur l'offre et la demande d'emploi, mais aussi sur la prévision et l'organisation des opérations de recrutement. Ce sont là autant de facteurs ayant un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise.

3.3. Discussion

L'étude du terrain, ainsi que les contacts que nous avons établis avec la plupart des responsables d'entreprises enquêtées, nous ont permis de déceler, ou du moins pressentir: d'abord, la priorité accordée à l'entrepreneur (propriétaire, dirigeant, patron), ensuite, la sensibilité de ce dernier quant à l'ouverture de sa vision vers l'intégration de son entreprise dans les systèmes modernes de gestion et enfin, la délégation de certaines responsabilités en la matière. Dés que l'entrepreneur commence à déléguer et à décentraliser, même en partie, certaines décisions en matière de GRH, des différences nettes et positives apparaissent au niveau des pratiques de recrutement. Cette attitude est valable pour les autres pratiques de GRH. Ce transfert de responsabilité débouchera vers la fin sur l'intégration systémique de cette activité dans la stratégie globale de l'entreprise.

Au regard de l'ensemble des informations collectées, ainsi que les investigations menées en parallèle à l'enquête, il apparaît que les entreprises ne perçoivent pas encore l'utilité à formaliser, à anticiper les emplois, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Il semble aussi que l'analyse de l'impact des facteurs influant ces activités qui fasse défaut. Ce dernier constat est la conséquence du premier.

Les grandes orientations observées, pour la totalité de l'échantillon, en matière de recherche et d'acquisition des «compétences» sont analogues pour l'ensemble du personnel. En effet, en privilégiant le réseau relationnel à ces deux niveaux, le recrutement des ressources humaines est plutôt fonction de confiance, comme l'avouent plusieurs responsables, que de compétence.

Dans ce contexte, cette étude révèle l'urgent besoin d'un changement de méthodes et de style de recrutement. Par conséquent, le gage de développement de la fonction ressources humaines au Maroc se résume dans la sensibilité des acteurs et des décideurs pour l'acceptation d'un changement de mentalité et de conception, ainsi qu'à la renonciation aux logiques de pouvoir contraignantes.

A ce titre, les préoccupations et les considérations des responsables des entreprises de l'enquête dans le domaine d'acquisition des ressources humaines sont à rapprocher de l'un des comportements suivants:

Pour la population des non-cadres et des ouvriers, cette mission d'acquisition des ressources humaines n'a aucun caractère prévisionnel et le recrutement des salariés est organisé en faisant appel au marché externe, en exploitant plus précisément le réseau informel. Le personnel dans l'entreprise n'étant généralement pas informé par voie interne de la vacation d'un poste. Cette politique d'acquisition des ressources humaines est qualifiée d'«*aléatoire*».

Pour la population des cadres, seulement certaines entreprises mènent des réflexions sur les besoins et les disponibilités des ressources humaines. Plus particulièrement pour des profils précis comme les ingénieurs. Cette volonté d'anticipation mènera à la formalisation du processus de recrutement, c'est une tendance vers une politique d'acquisition des ressources humaines *«planifiée»*.

Conclusion : appréciations

La culture d'entreprise

Sur la base des contacts effectués au moment de l'enquête, un rapport descriptif a été rédigé en parallèle à celle-ci. Ce dernier avait pour objectif principal de décrire, avec un degré d'approfondissement, les circonstances de déroulement de l'enquête tout en se focalisant essentiellement sur les comportements des individus rencontrés sur le terrain, quelque soit leur niveau de responsabilité au sein de l'entreprise. Ce rapport nous a servi de base pour expliquer certains résultats de l'étude.

En effet, chaque organisation se caractérise par un ensemble de rites, de coutumes et de valeurs, parfois fixés par le patron. Par conséquent, il est absurde de ne pas prendre en considération ces paramètres pour décrire le monde du travail de ces organisations. A ce titre, les sociologues considèrent le processus de recrutement comme créateur et reflet de culture d'entreprises. (*deux entreprises exerçant dans le même domaine d'activité, l'une à coté de l'autre, ayant relativement le même effectif, ont des comportements et un environnement du travail très opposé, toutes choses égales par ailleurs*).

Comme créateur d'une culture, le recrutement vise l'intégration des salariés qui sauront s'adapter à des normes collectives de comportement. A l'inverse, l'objectif d'une politique de recrutement peut viser l'intégration de profils nouveaux qui feront évoluer les habitudes internes.

Le recrutement est le reflet d'une culture d'entreprise, car le choix des outils, le mode d'intervention des acteurs en présence ne sont pas neutres. Ceux-ci traduisent le mode d'organisation interne, les rapports de pouvoir, les circuits de décisions, les critères de sélection, etc.(*l'accès à la direction de certaines entreprises est complètement interdit à toute personne étrangère*).

Si le processus de recrutement varie en fonction du mode d'organisation de l'entreprise et répond donc aux besoins dictés par la culture de celle-ci, l'analyse de ce processus est également un révélateur intéressant des valeurs et donc de la culture. Il suffit parfois d'examiner qui intervient dans le choix des candidats et comment, pour comprendre comment fonctionne l'entreprise en profondeur.

La situation sur le marché du travail

Généralement, le marché du travail couvre plusieurs composantes à savoir par exemple: les qualifications, le degré de féminisation, le caractère multiethnique de la main d'œuvre...etc. En s'intéressant aux qualifications, et à l'instar de certains travaux (Pichaut et Zinet, 1998), il s'est avéré que la faible qualification de la main d'œuvre soit favorable au développement de certains mode de recrutement comme les candidatures spontanées et l'importance du *turn over* qui en découle. Ceci traduit le fait que la compétence n'occupe guère de place centrale.

A cela s'ajoute l'absence des organismes d'inter-médiation sur le marché du travail. Cette défaillance du marché du travail marocain contribue au développement de réseau relationnel et limite bien évidement l'accès aux compétences qui y existent.

La réglementation sociale

La nature de l'intervention publique dans le domaine sociale participe au développement des différents comportements en matière de recrutement. En effet, l'absence de règles strictes de gestion des départs et de contrat du travail, l'inexistence d'une réglementation sérieuse des conditions du travail, favorisent le développement des comportements tels que le recours très fréquent aux démarches informelles à tous les niveaux dans le domaine du recrutement.

La sensibilité d'essence gestion des ressources humaines.

Les résultats de l'étude permettent également de formuler une idée préliminaire sur la sensibilité d'essence gestion des ressources humaines. Les appellations de la fonction ressources humaines ainsi que la culture d'entreprise ne sont que des indicateurs pertinents sur la conception et la philosophie de gestion des ressources humaines.

L'appellation *fonction personnel* présente dans des entreprises (33,5%) reflète le caractère encore administratif de ces activités (gérer le quotidien, faire respecter l'ordre et la discipline...). Cette logique de traitement des hommes dans les entreprises de l'étude permet d'affirmer que la vision des entrepreneurs vis-à-vis de leurs «ressources humaines» est loin d'être qualitative.

Bibliographie

Aboville (d'), A, et Berne, M, (1991). *Guide pratique du recrutement en P.M.E.*, Editions d'Organisation.

Agrh, *Universalité ou contingence de la GRH ?*, Actes de IV° congrès, Jouy-en-Josas, 1993.

Allouche.J et Sire.B., éd., (1998). *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*. Paris, Economica.

Amadieu. J F.Cadin L., (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.

Arow K J (1979). *Les limites de l'organisation*, P.U.F

Barrow, (1991). «*Key staff recruitment in small firms in the U.K. : a survey by cranfield school of management*», S.W.P 47/91, cranfield school of management

Bayad, M et Hermann, (1991). «*Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME une illustration sur le panel des PMI lorraines*.», Cahiers de Recherche n 91.1, ICN, Université de Nancy II.

Bessyre Des Horts, (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*, Revue Française de Gestion, N°65-66, Nov-Déc, P.149.

Bretz R D, Ryns SL et Gerhart B., (1993). «*Recruiter Perception of Applicant Fit : Implications for Individual Career Preparation and Job Seach Behavior*», Journal of Vocational Behavior, N3(4).

Cliquet, G. (1992). «*Pratiques de recrutement dans les PE*», Cahiers n°27, Centre de Recherche en Gestion de Basse-Normandie.

CNJA, (1994). *Enquête nationale sur l'encadrement de l'entreprise privée au Maroc*, collection enquête.

Deal et Kennedy A A, (1982). «*Corporates Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life* », Addison Wesley.

Defis, (1993). «*L'embauche d'un premier cadre* », N 109, septembre.

Delamotte J.P et Marchand.D (1993). *Le droit du travail en pratique*, Editions d'Organisations.

Deshpande.S-P, Golhar.D-Y, (1994). «*HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study*», Journal of Small Business Management, P 49-56, avril

Duhamel CL, (1992). *Le choix des tests de recrutement*, Editions d'Organisation.

Ernoult V, (1987). *Recrutement : une nouvelle donne*., Revue Française de Gestion, N°65-66, Nov-Déc, P93.

Eymard-Duvernay.F, (1997). *Façons de recruter.*

Fourgous J M, Lambert H P, (1991). *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons.

Galambaub, (1988), «*La gestion sociale `a la surface des mots*», Anales des Mines.

Garand D.J, Fabi B., (1991). *Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel*. Actes II congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 Nov. P324

Goguelin P (1989). *Le management psychologique des organisations*, EME.

Haustete P, (1991). *Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement*, Dunod.

Jouve.D, Massoni. D, (1996). *Le recrutement*, Presse Universitaire de France.

Kramarz.F, Lolivvier.S, (1990). «*Les difficultés de recrutement s'accentuent à la fin de 1989*», Economie & Statistique, n°234, Juillet/Août.

L'arrivee ET D'amboise, (1989). «*Difficultés de recrutement dans les PME québécoises*», Relations Industrielles, Vol 44, N3.

Lamart, (1991),

Levy-Leboyer CL, (1990). *Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir* ?, Editions d'Organisation.

Louart, (1990). «*Trois paradoxes en gestion des ressources humaines* », Cahiers de Recherche, IAE de Lille.

Mahe De Boislandelle, H., (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME* Paris, Economica, coll. «Techniques de gestion».

Martory.B, Crozet.D., (1987). *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan.

Mintzberg.H, (1982). *Structure et dynamique des organisations*, les Editions d'Organisation.

Mintzberg.H, (1989). *Le pouvoir dans les organisations*, les Editions d'Organisation.

Peretti. J.M., (1995). *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Petit. A. *et al*, (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin.

Pichault.F., (1998). *La fonction Ressources Humaines face aux restructurations: trois cas de downsizing*, Paris, l'Harmattan, coll. «Logiques économiques».

Ray J E (1993). *Droit social, droit vivant*, Liaisons.

Reitter R., (1991). *Cultures d'entreprise. Etude sur les conditions de réussite du changement*, Paris, Vuibert, coll. «Gestion».

Rowland et Ferris, (1982)

Sainsaulieu R, (1988). *Sociologie des organisations et de la transformation sociale*, Fondation nationale des sciences politiques.

Sekiou ET al (1993). *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université.

Sekiou, Blondin, Fabi, Besseyre Des Horts, Chevalier, (1993). *Gestion des Ressources Humaines*, De Boecker Université.

Thévenet.M, (1986). *Audit de la culture d'entreprise*, les Editions d'Organisation.

Van Auken, (1982). «*La fréquence de la planification stratégique dans les PME*», Journal of Small Business Management, juillet.

Williamson O E. (1981). «*The modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes*», The Journal of Economic Literature, vol.18, décembre.

Williamson O E. (1986). «*Economic Organisation : Firms, Markets, and Policy Control*», Wheatheaf Books, Brighton.

Notes

[1] Par réseau faible nous entendons les relations professionnelles, le réseau fort concerne les relations personnelles et les relations familiales

[2] Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir.

GRH et stratégie : le chaînon manquant du professionnalisme ?

Miguel DELATTRE
Docteur en sciences de gestion
Université Lumière Lyon 2 / ISEOR
miguel_delattre@hotmail.com

Cet article présente une réflexion sur le professionnalisme des acteurs dans une organisation à partir d'une analyse de la relation entre GRH et stratégie. La prise en compte des ressources humaines est ambivalente dans les stratégies organisationnelles. Il existe un décalage entre les discours et les réalités que renforce une conception implicite sur la nature de la contribution des ressources humaines à la stratégie d'une organisation.

Des courants comme celui du management des connaissances contribuent à consolider l'articulation entre les ressources humaines et la stratégie d'une organisation en s'intéressant à l'interface entre la mise en œuvre d'un projet et la contribution des acteurs. L**e projet d'une organisation s'enracine dans son potentiel humain**. Celui-ci constitue la première ressource active pour mobiliser son énergie (prise de décisions et mises en actes), pour animer les éléments nécessaires à l'atteinte d'un futur désiré (projet(s)) sous emprise d'une stratégie jugée pertinente : elle assure la cohésion de l'espace des acteurs et la cohérence du positionnement de l'organisation dans son environnement (Lorino, 1996).

L'hypothèse de cet article est qu'il est illusoire d'afficher la primauté de la contribution du potentiel humain à une stratégie organisationnelle si cette reconnaissance ne s'inscrit pas dans un dispositif piloté de couplage pour la mise en œuvre. La notion de professionnalisme des acteurs en organisation permet de développer la compatibilité entre les niveaux de la stratégie d'une organisation et celui d'une contribution individuelle sous contraintes collective.

Introduction

L'environnement, caractérisé par une multitude de changements rapides (la mondialisation et les mutations des marchés, les reconfigurations des réseaux de distribution,…) semble imposer aux entreprises et aux organisations un nouvel impératif pour assurer leur pérennité, celui de la mobilisation de leurs ressources humaines.

Pour une entreprise mobiliser ses ressources humaines signifie les rassembler et utiliser, comme moyen de développement, leurs intelligences, leurs idées et leurs motivations. Il est nécessaire de s'interroger sur les leviers disponibles pour développer la qualité de la contribution des individus au fonctionnement de l'organisation. Cela consiste à développer le professionnalisme des acteurs en les repositionnant au cœur des processus de réalisation d'une activité, en développant leurs capacités de prises de décisions et de passage à l'acte dans le cadre d'espaces de libertés identifiés dans un fonctionnement collectif.

La perception du professionnalisme s'inscrit classiquement dans l'appréciation de la résultante de l'action individuelle alors que celle-ci est de plus en plus conditionnée par un niveau collectif de mise en œuvre. En effet, les modes de production sont de plus en plus complexes et nécessitent une part croissante de coopération au sein de l'organisation. Le professionnalisme résulte d'une intentionnalité des acteurs mais aussi, et de plus en plus, de la qualité de l'articulation des dimensions individuelle et collective dans la mise en œuvre de la coopération.

Le statut des ressources humaines dans la stratégie des organisations est ambigu (1). Il existe un décalage entre les discours et les réalités (1.1) que renforce une conception implicite sur la nature de la contribution des ressources humaines à la stratégie d'une organisation (1.2). Le développement du professionnalisme dans une organisation revient à réconcilier la prise en compte de la contribution du potentiel humain au regard de la stratégie d'une organisation (2). Les individus constituent la richesse première d'une organisation en ce sens qu'ils conditionnent le niveau et la qualité de la mobilisation des autres ressources (2.1) parce qu'il réalise des actes dans le cadre d'une intentionnalité négociée (2.2). Le professionnalisme dans une organisation se situe dans le pilotage de l'interface entre la dimension collective du projet de l'organisation (stratégie poursuivie) et de la dimension individuelle, le(s) projet(s) des acteurs (3). A partir des résultats d'une recherche-intervention (3.1), une proposition de développement instrumentée du professionnalisme dans une organisation est réalisée (3.2) pour enfin, repositionner la notion sur les pratiques des individus (3.3).

1. Le statut ambigu de la gestion des ressources humaines dans les stratégies organisationnelles

L'ambiguïté de la gestion des ressources humaines dans une organisation tient au fait, qu'il existe un décalage, entre les discours et leur mise en actes dans les pratiques professionnelles et que la relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie repose sur une articulation implicite (Duyck : 1999).

Nous traiterons dans un premier point du décalage entre les discours et les réalités. Les ressources humaines représentent dans les discours un actif précieux mais leur contribution en tant que variable d'ajustement dans les pratiques des entreprises montrent qu'elles n'ont pas encore obtenu le statut que leur accordent de nombreux auteurs en gestion des ressources humaines. Nous opérerons dans un second point, une mise en perspective de l'articulation implicite entre GRH et stratégie dans le cadre de laquelle les ressources humaines ne peuvent être qu'un élément secondaire pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie.

1.1. Un décalage entre les discours et les réalités

La créativité de la ressource humaine, essence même de la création collective qui suppose la reconnaissance de l'homme par l'homme (Perroux : 1964) ne semble pas remise en cause dans les entreprises et les organisations. Les modalités de son activation dans les entreprises et les organisations s'inscrivent aujourd'hui dans des pratiques en décalage avec les discours. La ressource humaine, semble être le plus souvent, la variable d'ajustement privilégiée et parfois unique lorsqu'il s'agit d'adapter l'organisation. L'enjeu pour la fonction de la Gestion des Ressources Humaines est de faire face, ce qui la met au premier rang de l'action et valorise ainsi sa contribution aux performances économiques et sociales de l'entreprise. Le remplacement du mot personnel par l'expression ressources humaines traduit le passage du statut de cette ressource de frais généraux à celui de variable stratégique (Savall : 1975,1980, Frombonne : 1992). Cette nouvelle dénomination est porteuse d'un nouveau langage devant faciliter le passage de l'idée aux pratiques professionnelles.

Les gestionnaires des ressources humaines développent la dimension stratégique de leur fonction en l'inscrivant dans des dispositifs de réaménagements organisationnels. La dimension administrative et technique évolue vers une mission d'orchestration des différents dispositifs pour optimiser la gestion des compétences, mobiliser et responsabiliser davantage les salariés en engageant des plans de formation ou en contribuant à un aménagement et à une réduction du temps de travail. La gestion des ressources humaines doit jouer un rôle déterminant d'accompagnement dans la mise en œuvre de l'autonomisation des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Peretti : 1996). Les approches discursives convergent vers une reconnaissance de la dimension stratégique des ressources humaines mais il n'y a pas encore un consensus sur l'approche et le positionnement à adopter. Une typologie de la dimension stratégique des ressources humaines distingue trois catégories d'auteurs (Duyck : 1999). Les **enthousiastes** pour lesquels la dimension stratégique des ressources humaines est avérée ou sur le point de l'être (Besseyre des Horts : 1987, Le Berre : 1995, Peretti : 1994). Les **prêcheurs** pour lesquels la place stratégique des ressources humaines est une

nécessité et qui formulent le souhait qu'elles prennent cette place (Laufer : 1978, Weiss : 1992). Les **opérationnels** pour lesquels la gestion des ressources humaines se structure d'abord grâce à la mise en place d'outils (Martory : 1984, Amblard : 1990, Le Gall : 1998).

Le développement du rôle de la fonction des ressources humaines révèle l'ambiguïté de la notion de participation dans l'entreprise (Thévenet : 1992). Celle-ci, entendue comme la participation des salariés aux décisions, est parfois perçue comme un piège destiné à leur faire accepter plus facilement la pression extrême des marchés mondialisés. Dans cette optique, l'implication des personnes réside en une opération de marketing social : vendre en interne la mise en œuvre d'actions pour s'adapter en se restructurant. Les pratiques de mobilisation du personnel notamment vis-à-vis des personnels non cadres sont inégales, car plus on descend dans la hiérarchie, moins les organisations mettent en place des pratiques pour mobiliser leurs ressources humaines (Barraud : 1998). L'idée n'est pas nouvelle puisque depuis l'origine, la gestion des ressources humaines ne traite pas de façon identique tous les salariés (Igalens : 1997). La mobilisation des salariés et employés repose encore trop souvent sur des dispositifs de volontariat. D'autres approches, telle celle développée par notre équipe de recherche, reposent sur une action de mobilisation de l'ensemble de l'entreprise. Cette action vise l'activation de l'ensemble des niveaux hiérarchiques et de leurs collaborateurs. Elle permet une mobilisation enracinée et une transformation progressive puisqu'elle s'inscrit dans l'ensemble du périmètre de l'entreprise. La mission d'orchestration concrétisée par le développement de dispositifs impliquant des relais dans l'organisation est associée à la représentation de la valeur ajoutée qu'apportent les acteurs à celle de l'organisation. Les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre une stratégie constituent un cadre propice pour une remise en cause de cette dernière. En effet, la contingence de l'environnement ne suffit pas toujours à épuiser toutes les causes de contre performances et la ressource humaine est hélas trop souvent assimilée au dernier maillon d'une chaîne de causalités que sanctionnent des réductions d'emplois.

Le terme de ressources humaines est porteur d'ambiguïtés : s'agit-il de gérer des ressources humaines ou des ressources des humains ? S'agit-il de chercher à transformer le travail en performance collective ou d'optimiser les charges de personnel en vue d'améliorer la rentabilité à court terme de l'entreprise (Plane : 2000) ? Pour une organisation en situation de contre-performance, les impératifs de compétitivité canalisent souvent la mise en œuvre d'un plan de survie et fragilisent la zone de compatibilité entre les objectifs poursuivis par un management de la performance concurrentielle et ceux du management de la contribution des hommes à une valeur ajoutée collective.

La terminologie d'actif stratégique des ressources humaine est ambivalente puisqu'elle (se) justifie dans les discours en gestion des ressources humaines, d'une variable clé de succès de la réussite d'une stratégie. La relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie repose sur l'implicite de sens et de contenu que recouvre le terme de stratégie.

1.2. L'articulation implicite de la gestion des ressources humaines à la stratégie d'une entreprise

Les restructurations d'entreprises se poursuivent avec des plans sociaux médiatisés (Renault Vilvorde, Michelin et plus récemment Danone), cependant en l'état actuel des connaissances, la légitimité de ces réductions d'effectifs est mal connue : la réduction du corps social est jugée comme un moyen nécessaire pour relancer la productivité. Les licenciements économiques semblent plus liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires qu'à la nécessité industrielle (Chevalier, Dure : 1994). Ceux-ci conduisent à laisser penser que la ressource humaine n'est prise en compte du point de vue de la stratégie d'une organisation que dans la phase de mise en œuvre par l'intermédiaire de structures d'animation des hommes ou de gestion des compétences nécessaires (Martinet : 1984). La ressource humaine est rarement perçue comme un avantage concurrentiel et n'est jamais vue comme un obstacle insurmontable à la stratégie générale de la firme (Desreumaux : 1993).

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines est alors une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient (Le Gall : 1998). La GRH serait finalement qu'une fonction instrumentale de l'entreprise assujettie à une stratégie qui l'exempte des choix opérés. Dans cette optique, c'est un organe de régulation privilégié. A titre d'exemple, le *downsizing* est présenté comme un moyen d'améliorer la performance d'une organisation. Il s'agit d'un processus comprenant trois éléments : l'intention d'une direction d'entreprise suivie d'une démarche réactive ou proactive d'améliorer la performance organisationnelle, une réduction de l'effectif de l'entreprise et la reconception de l'organisation du travail. (Cameron, Freeman : 1994). Dans la pratique la mise en œuvre de ce concept s'est souvent limité à une réduction

de la force de travail (downsizing économique) révélatrice d'une stratégie à court terme (licenciements économiques, préretraites, départs volontaires,…).

Le passage d'une stratégie par adaptation (strategic fit) à une stratégie par intention (strategic intent) (Prahalad Hamel : 1990) ou par projet (Savall, Martinet : 1979) en adéquation avec les changements mouvants de l'environnement se développe. La contingence des contraintes de l'environnement ne sont plus considérées comme des variables déterminantes de la définition d'une stratégie d'entreprise. Celle-ci dispose d'une marge de manœuvre pour négocier un projet avec son environnement, même si bien entendu, certaines contraintes réelles s'impose à elle. Le licenciement représente alors l'ultime contribution du potentiel humain à la survie de l'entreprise. Il est possible d'éviter les restructurations coup de poing, traumatisantes pour les acteurs de l'entreprise en effectuant davantage de restructurations progressives, plus douces. La vision prédominante du marché configure une vision à court terme et la mise en œuvre de stratégies technico-économique qui reposent sur le triptyque produit-marché-technologie. Les stratégies centrées sur l'adaptation aux marchés entraînent une uniformisation des entreprises. Le prix constituant le critère principal de la lutte concurrentielle. Les autres variables constituent un gisement mobilisable, notamment le potentiel humain, perçu comme un centre de coût et non comme vecteur de valeur ajoutée. Nombre de restructurations d'entreprise se sont inscrites dans des scénarios à court terme de retournement de conjoncture sans anticiper la perte de potentiel liée à une nouvelle fluctuation de ses marchés. La dimension immatérielle qui concerne la création de potentiel et une vision à moyen et long termes de la stratégie sont atrophiées. Le déficit de vision à terme privilégie les résultats immédiats alors même que le solde de la balance à terme d'une restructuration brutale d'ajustement aux marchés est négatif si l'on comptabilise les coûts sociaux directs et indirects ainsi que les coûts économiques de relance de la compétitivité (Bonnet, Coste : 1998).

Le rôle de gestionnaire de tensions s'affirme de plus en plus central. C'est un rôle d'arbitrage, de conciliation et d'accompagnement entre les rationalités technico-économique et les rationalités socio-politiques (Louart : 1995). Ainsi, la mise en œuvre d'une stratégie correspond dans les faits à une négociation sans cesse renouvelée du projet désiré avec les parties prenantes, internes et externes pour la mise en actes et la prescription de ressources ou d'économie de coûts (salariés, clients, fournisseurs, collectivité locales, aides publiques). L'environnement source de contraintes est aussi porteur d'opportunités. Les ressources humaines comme moteur de la mise en œuvre d'une stratégie restent assujetties à la conception qu'a le dirigeant ainsi qu'aux marges de manœuvre que lui laisse le niveau des relations plus ou moins dégradées avec l'environnement. Promouvoir la stratégie d'une entreprise comme un processus de négociation permanent d'un projet simultanément avec les acteurs internes et externes permet de dépasser les discours des enthousiastes, d'expérimenter ceux des prêcheurs et d'améliorer l'approche des opérationnels.

2. Le développement du professionnalisme pour renforcer la compatibilité de la contribution du potentiel humain à la stratégie d'une organisation

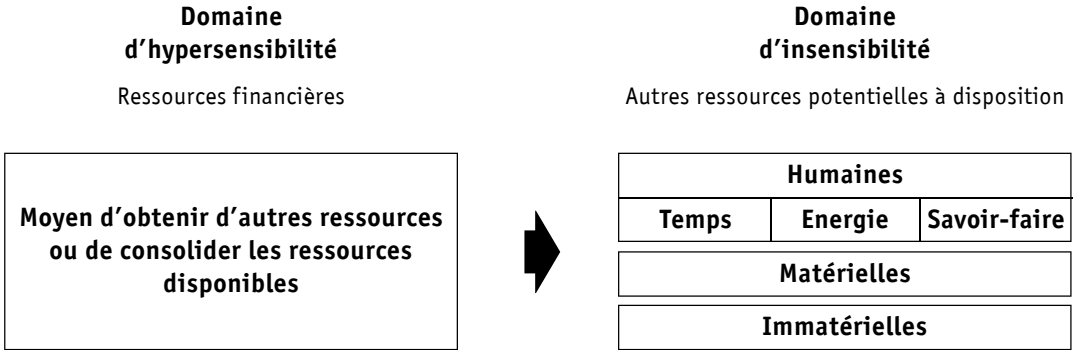
La mobilisation des ressources nécessaires à la production d'une organisation pour maintenir sa relation avec son environnement devient centrale dans la prise de décision stratégique. Ce phénomène conduit à une focalisation sur les ressources visibles et par extension entérine une prise en compte partielle de la contribution du potentiel humain pour la mise en œuvre et l'animation de la stratégie de l'organisation. Après avoir montré l'importance de la dimension immatérielle de la mobilisation des ressources d'une organisation à l'aide de la grille de lecture du management des connaissances (2.1) nous traiterons dans un second temps de la place de l'intentionnalité pour mobiliser les ressources conformément au projet stratégique (2.2).

2.1. Une perception partielle de la contribution du potentiel humain

Dans une stratégie d'entreprise l'inventaire des ressources existantes pour effectuer la mise en oeuvre traduit généralement une focalisation sur les ressources matérielles afin d'optimiser le retour sur investissements. Les actions sur les ressources matérielles sont privilégiées pour obtenir de nouvelles ressources (logiques quantitatives des ratios). Un investissement matériel peut ne pas déboucher immédiatement sur des gains de productivité puisque la qualité d'utilisation des ressources est indispensable tant au stade de la mise en œuvre que de l'émergence technologique. Il est donc nécessaire de considérer le couple investissement matériel-investissement immatériel pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel. C'est une source

d'avantages concurrentiels économiquement porteur s'il est le support d'actions récurrentes de stimulation pour transformer en résultats immédiats futurs les investissements en création de potentiel.

FIGURE N° 01
La distinction entre les ressources visibles et cachées



La valeur de création de potentiel représente la quantité de ressources que l'organisation affecte au développement de son offre de produits, pour intégrer et mettre au point des technologies nouvelles et développer la compétitivité à long terme. Ces actions consistent à accroître la compétence des hommes selon des processus d'apprentissage réalisés sur le lieu de travail pour faire évoluer les comportements humains, en termes de réactivité d'adhésion et de dynamisme. Le potentiel humain constitue une ressource qu'il est possible de mobiliser en favorisant l'acquisition de compétences, leurs mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexes mais permettant plus d'initiatives et de prises de responsabilités, la participation directe à des actions de communication, d'information, de formation et d'organisation personnelle et collective du travail (Savall, Zardet : 1995).

La grille de lecture du management des connaissances permet d'expliquer la prise en compte partielle de la contribution du potentiel humain à la stratégie d'une organisation. La connaissance comprend à la fois le produit de l'activité cognitive et le processus par lequel se construit la connaissance. Connaissance et action sont indissociables c'est pourquoi l'on peut considérer la connaissance comme quelque chose que les gens font plutôt que comme quelque chose que les gens ont (Blackler : 1995). Produire des actes, ne comprend pas seulement une dimension énergétique, mais également **une capacité d'interprétation**, **de traduction et d'agencement d'actes dans un contexte**. Les connaissances s'enrichissent dans l'action. La matérialisation des connaissances ne peut être que partielle car elles sont vastes, insaisissables et en perpétuelle évolution (Bachelard : 1925). C'est dans l'action que la connaissance organisationnelle prend son sens, pour que des connaissances acquièrent une signification, les gens doivent la relier à leurs problèmes et activités courantes (Starbuck : 1992). Une connaissance organisationnelle est par définition une connaissance pertinente pour son action, c'est-à-dire susceptible de modifier le comportement de l'organisation (Huber : 1991), ou qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes (Koening : 1994). Une connaissance organisationnelle n'est pas une connaissance détenue par l'ensemble des individus mais ne peut se faire sans eux car toute création de connaissances passe par les individus. L'organisation peut apprendre indépendamment de n'importe quel individu spécifique, mais ne peut apprendre indépendamment de tous les individus. La clé d'entrée de la connaissance réfute la personnification de l'organisation pour rendre compte de manière opératoire de la qualité de production d'actes en situation de gestion.

Le deuxième niveau de lecture se situe dans les notions de savoir et de savoir-faire. Le **savoir individuel est l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre les phénomènes**. Par analogie, on définit le savoir organisationnel comme l'ensemble des croyances partagées au sein d'une organisation sur les relations causales entre les phénomènes. Les savoirs sont des référentiels d'analyse des codes et des métacodes susceptibles d'être mobilisés pour l'action et relèvent de l'ordre du pourquoi (Pelletier : 1996). La notion de savoir-faire peut être entendue au sens large comme la transformation d'un ensemble de connaissances (Hedlund et Nonaka : 1992), implicites ou explicites (Hall : 1992), en action dans le cadre d'un contexte. La notion de savoir faire peut aussi se définir

selon un sens plus étroit et plus directement centré sur l'individu : le savoir-agir. Le savoir agir est l'ensemble des facultés d'un individu qui se révèlent par des actes, dans l'exercice d'une activité de production sous contraintes. Les savoir-agir sont les facultés auxquelles une personne fait appel pour lui permettre de comprendre, d'être, de faire-comprendre et de faire-être dans le cadre de la réalisation d'une ou plusieurs opérations (Faure, 1996). Ainsi définie, la notion de **savoir agir positionne la notion de savoir-faire au niveau du comportement de l'acteur**. Le savoir-agir est la mise en œuvre par l'acteur de ressources intangibles qui résultent d'une compétence distinctive (Hall : 1992). Le savoir-agir est transversal aux opérations de l'activité professionnelle, entendues comme la réalisation d'opérations selon un processus algorithmique. Il relève d'un processus heuristique de mise en œuvre des connaissances d'un acteur et pas de la seule dimension technique. En ce sens, le savoir agir permet de définir les savoir-faire comme la capacité à accomplir une tâche que d'autre ne peuvent pas accomplir (Baumard : 1996).

Le troisième niveau de déclinaison des connaissances pour la production d'actes est celui où une évaluation est réalisable : les compétences. La notion de compétences comme l'ensemble des savoirs mobilisés en situation de travail (Joras : 1996) renvoie à différents niveaux d'analyse d'une organisation. Les compétences peuvent être appréciées au niveau collectif, c'est-à-dire comme un moyen de la stratégie de l'organisation et de la mobilisation de son potentiel humain. La compétence est alors une intelligence individuelle et collective des situations productives, considérées dans l'ensemble de leur complexité et de leur relative nouveauté (Zarifian : 1994). Les compétences dépendent des possibilités de mise en œuvre dans le cadre de «situations de travail» et non de l'aptitude d'un homme à utiliser des moyens de façon à atteindre un objectif (Gélinier : 1984). Les compétences sont définies dans l'analyse socio-économique comme un ensemble de connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités ; une combinaison de savoir théorique et pratique qui produit une valeur ajoutée (Savall : 1975). **Les compétences sont la capacité d'une personne à réaliser une opération avec un niveau de qualité satisfaisant** (celui qui permet la réalisation d'une action qui produit les effets escomptés). Les compétences relèvent de l'ordre du comment et sont un savoir agir reconnu : on ne se déclare pas soi-même compétent, cela dépend d'une appréciation sociale (Wittorski : 1998). C'est pourquoi les compétences ne peuvent être définies en terme de potentialités : habiletés et savoir-faire, susceptibles d'être mobilisés par l'acteur (Pelletier : 1996) car il n'y a de compétence que de compétence en acte (Le Boterf : 1994).

Le courant du management des connaissances a permis d'agrandir le périmètre, les ressources matérielles et financières mobilisées par les individus relèvent d'une dimension immatérielle. La qualité de la contribution des acteurs à la stratégie d'une organisation est conditionnée par le degré de professionnalisme d'une collectivité d'individus. Il s'agit de favoriser le passage d'un espace commun à un espace partagé.

2.2. La négociation pour enraciner la stratégie dans l'espace organisationnel

Cultiver la connaissance dans l'entreprise, c'est créer la représentation partagée qui permet d'envisager collectivement l'avenir (Prax : 2000). Le modèle relationnel sous jacent aux théories du « knowledge-based » est souvent basé sur une coopération sans faille entre les individus, une progression commune et pacifique vers des objectifs dits consensuels (Alter : 1995). L'observation des organisations vivantes tend à entériner l'hypothèse selon laquelle l'état spontané d'un système social est conflictuel (Savall : 1980). Le concept du « BA » issu de la philosophie japonaise désigne un espace partagé, constituant une fondation aux processus de création des connaissances (Nonnaka, Konno : 1998). Cette perception d'un espace partagé propice aux processus de création des connaissances nous renvoie aux logiques des individus supports, plus qu'à celle de l'organisation. De nombreux auteurs soulignent que le caractère téléonomique des êtres vivants nous oblige à reconnaître que dans leur organisation, dans leur performance, et même dans leur structure, les êtres vivants poursuivent un projet (Sartre : 1951, Perroux : 1963, Mauss : 1968, Monod : 1970, Morin : 1973 Savall : 1975, Chanlat : 1990). Une représentation stratégique du déploiement individuel des connaissances peut constituer une grille de lecture féconde d'un espace partagé où toute connaissance est liée à l'action de connaître un objet ou un événement, utilise en l'assimilant un schéma d'action (Von Glaserfelt : 1988). Nous empruntons à F. Perroux (1975) la modélisation de l'unité active pour rendre compte de la capacité téléonomique plénière des individus en organisation. Une **unité active** a une capacité de décision finalisée par un projet, une capacité à mobiliser des ressources et une capacité à s'organiser en relation avec un environnement par formation et transformation des moyens d'actions dont elle se dote. La création de connaissances s'inscrit alors dans la capacité qu'ont les acteurs de négocier et renégocier, de manière collective et/ou individuelle, formelle et/ou informelle, les modalités de leur contribution dans une situation de coopération finalisée. L'enjeu réside dans le développement de la capacité de négociation des acteurs (Savall : 74-75), de fertilisation des intelligences

(Zarifian : 1993) pour créer, renforcer une diffusion des connaissances, savoirs et compétences pour développer le degré de professionnalisme de l'ensemble.

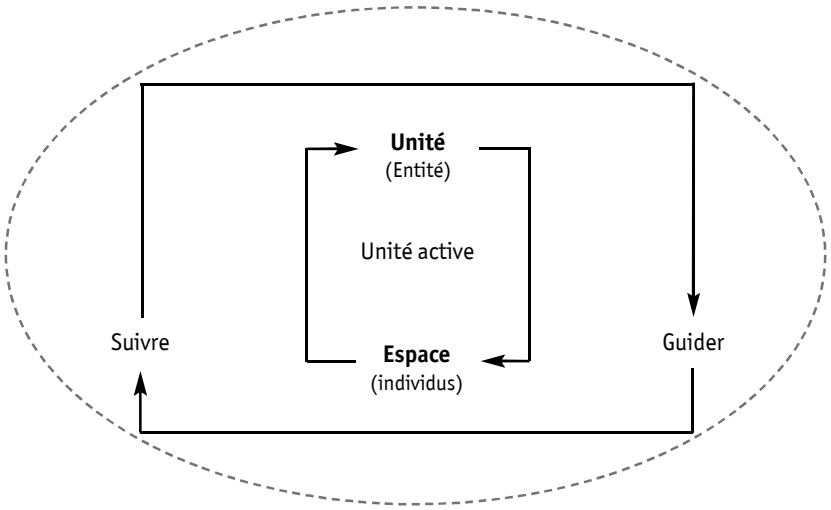
L'organisation est tout à la fois un espace d'acteurs, si l'on se positionne au niveau des individus, et une entité si l'on considère la résultante de leur action conjuguée. Les caractéristiques de l'unité active s'appliquent aux deux niveaux. Le potentiel humain constitue la première ressource active pour mobiliser son énergie (prise de décisions et mise en actes), pour animer les éléments nécessaires à l'atteinte d'un futur désiré (projet(s)) sous emprise d'une stratégie jugée pertinente. Celle-ci assure la cohésion de l'espace des acteurs et la cohérence du positionnement de l'organisation dans son environnement (Lorino, 1996). Selon ce positionnement la dimension collective de l'organisation se décompose en quatre domaines d'actions. Le cadrage stratégique détermine le projet et ses modalités de mise en œuvre, notamment la gestion des ressources nécessaires à sa réalisation. La synchronisation des activités et des hommes articule les niveaux individuel et collectif, et la structuration traite des interrelations et interactions au sein de l'organisation. La dimension locale de l'organisation est constituée de l'espace hétérogène des acteurs dotés eux aussi de moyens d'action. La compatibilité stratégique marque le degré d'adéquation entre le projet de l'acteur et celui de l'organisation. Les moyens ressources sont des éléments mobilisés par les acteurs pour réaliser une activité. L'organisation des flux réside dans l'articulation d'une contribution individuelle à la production d'un résultat collectif. La visibilité et l'ajustement canalisent la capacité de correction des actions réalisées par les individus.

Traiter du professionnalisme consiste à développer une approche globale de l'organisation en effectuant une mise en relation de ses dimensions individuelle et collective. Une approche centrée sur les relations qui alimentent l'articulation des pôles individuel et collectif, permet de saisir la qualité de la production d'actes pour la mise en œuvre dans et par l'organisation.

Le professionnalisme concerne donc un ensemble de personnes et peut être appréhendé à la fois au niveau global (entité) et à celui de ses composantes (individus). La représentation est différentielle car elle intègre deux dimensions complémentaires individuelle et collective, et dynamique parce qu'elle s'inscrit dans un processus récursif. Les deux niveaux s'alimentent mutuellement : le niveau global est conditionné par des individus évoluant dans l'organisation, tandis que l'espace des individus se trouve canalisé par la collectivité qu'ils constituent. Le professionnalisme n'est pas ancré dans l'organisation en tant que tel. Il s'enracine sur un ensemble de projets individuels et il est le résultat d'une capacité de négociation individuelle et collective facteur de cohésion. Autrement dit, le professionnalisme d'une organisation ne peut pas se définir par une sommation des capacités professionnelles (connaissances, compétences), ni par une personnification de l'organisation, mais bien par l'articulation des dimensions individuelles et collectives.

La capacité à gérer le(s) projet(s) s'impose ainsi comme le défi de toute organisation vivante pour assurer sa survie et son développement. Renforcer les conditions de pérennité d'une organisation sous-tend, dans son mode de fonctionnement, de canaliser la contribution (actions, décisions) des acteurs au projet collectif de l'organisation.

FIGURE N°02
L'approche interactionniste et stratégique d'un espace d'acteur partagé



La place du projet est centrale dans cette représentation d'un espace organisationnel partagé. Il est à la fois source de cohésion et de tensions entre les acteurs et influence un perfectionnement permanent pour assurer dans le temps un «entretien» du fonctionnement organisationnel.

3. Les déterminants partiellement visibles et spectre partiellement caché du cadre collectif du déploiement du professionnalisme des acteurs

Nous présentons dans cette partie les résultats d'une recherche-intervention portant sur le pilotage du professionnalisme de cinq organisations. Après avoir exposé la méthodologie (3.1), nous proposons une architecture pour améliorer le couplage entre un niveau attendu de réalisation de la stratégie et la contribution des individus (3.2). Enfin, la notion de professionnalisme des acteurs est revisitée selon une logique comportementale (3.3).

3.1. Le professionnalisme en organisation

Ce développement s'appuie sur les résultats d'une recherche-intervention conduite selon la méthodologie de notre équipe de recherche, dans cinq organisations publiques ou privées à but lucratif ou non (Delattre : 1998).

FIGURE N°03
Le positionnement des 5 organisations selon le critère du secteur d'appartenance et du statut de la production

Secteurs	Lucratif	Non lucratif
Privé	[01] [02]	[05]
Public	[03]	[04]

La présentation des organisations est réalisée de façon synoptique. L'objectif est de favoriser une vision globale et comparative de celles-ci plus que de présenter des monographies.

■ **L'organisation [O1] : un groupe de librairies**

C'est une société anonyme filiale d'un grand groupe d'édition, sa création en 1988 est le résultat du rapprochement par fusion de trois sociétés anonymes du groupe qui avaient la même activité. Le chiffres d'affaires de l'entreprise représentait 15,5 % de celui du groupe. L'entreprise a quatre magasins localisés dans trois centres ville. L'effectif de l'entreprise était de 161 personnes et son activité de service concerne : la librairie, la boutique (papeterie, activités manuelles, cadeaux), le disque, la vente aux collectivités. La problématique de la recherche-intervention était de contribuer à accroître les résultats immédiats et la rentabilité de l'entreprise en développant la qualité de service au clients et en mobilisant le potentiel humain à l'intérieur de l'organisation.

■ **L'organisation [O2] : une entreprise de traitement de métal pour cuisines**

C'est une société anonyme, créée en 1987 suite à une scission d'activité dans une entreprise métallurgique crée en 1913 ; elle correspond à une exploitation autonome d'une micro-activité. Son chiffre d'affaires était de 175 millions de francs. L'implantation géographique de la production est sur un seul site. L'effectif était lors de la recherche-intervention de 230 personnes. L'activité concerne la réalisation et la construction de mobiliers (self-service, étals à poisson, banques réfrigérantes ou chauffantes, étagères, ...) et d'équipements de cuisines collectives (inox, plastique). La problématique de la recherche-intervention était de préparer la certification (ISO 9002) par une mobilisation du potentiel humain.

■ **L'organisation [O3] : une grande entreprise de télécommunications**

C'est une unité d'une grande entreprise publique de télécommunications créée le 1er janvier 1991 (loi du 2 juillet 1990). L'entreprise est territorialement subdivisée en régions et en groupements d'établissements. L'intervention a concerné un groupement d'établissement qui réalise une activité de prestations de services de télécommunication et de vente de matériel à partir de 3 établissements (construction de lignes, commutation et commercial). Le chiffre d'affaires était de 748 millions de francs. L'effectif de la plaque était de 389 personnes. La problématique de l'intervention était de renforcer le rôle de l'encadrement pour faire face aux mutations à venir dans l'entreprise (privatisation partielle).

■ **L'organisation [O4] : un établissement technique et d'essais**

C'est un établissement public du secteur de l'armement rattaché à la Direction Générale de l'Armement. Le budget de fonctionnement s'élevait à 3 021 millions de francs, pour un effectif de 1 100 personnes. L'implantation géographique est un polygone de 35 km de long sur 15 km de large, sur lequel sont répartis les locaux pour des raisons de sécurité. L'activité consiste à réaliser des essais et des expertises pour la Direction Générale de l'Armement et le cas échéant, pour des clients extérieurs. La problématique de la recherche-intervention était de préparer l'établissement à assurer sa mission avec une baisse de son budget de fonctionnement en mobilisant les réserves de potentiel humain disponibles.

■ **L'organisation [O5] : une organisation produisant des services sportifs**

C'est une association loi 1901, créée en 1925, rattachée à la fédération française de football. Elle produit des services sportifs. L'association réalise son activité sur deux départements, gère un effectif de 26 000 licenciés répartis entre un siège et 266 clubs affiliés, avec un budget de 2,4 millions de francs. L'activité de 130 personnes était nécessaire pour faire fonctionner le siège. Seules 4 personnes n'étaient pas des acteurs bénévoles lors de l'intervention : deux secrétaires salariées de l'association et deux conseillers techniques départementaux détachés par l'administration de la Jeunesse et des Sports auprès de l'association. L'activité de cette association est d'organiser, développer et contrôler la pratique de l'activité sportive du football dans la limite de son champ de compétence territoriale en relation avec la ligue de compétence régionale. La problématique de la recherche-intervention était d'améliorer le pilotage de l'association en développant la qualité de service aux clients (licenciés).

Nous avons réalisé une analyse comparative de cinq organisations que nous avons qualifiée de spectrale. L'**analyse spectrale** est une analyse qui approfondit en permanence les mises en relations qu'elle opère avec les réalités. L'analyse spectrale permet de dépasser l'image d'une représentation pour s'inscrire dans une construction structurale de l'objet. Le spectre est la mise en évidence (représentation) des caractéristiques de la reconstruction de l'interprétation (structure) d'un phénomène. Le traitement des matériaux expérimentaux conduit, selon cette méthodologie, à les positionner sur un **spectre** qui caractérise pour chaque variable une position distincte au sein de la totalité dans laquelle elles s'inscrivent. Plusieurs lectures unidimensionnelles du professionnalisme d'une organisation peuvent être faites.

La **zone A** présente une lecture de l'organisation selon l'angle des conditions de vie des acteurs dans l'organisation (grille de lecture socio-économique). La **zone B** présente une lecture de l'organisation en fonction des domaines de pilotage (dimension collective), de la qualité du mode de fonctionnement collectif ressentie par les acteurs. La **zone C** présente une lecture du mode de fonctionnement de l'organisation basée sur les perturbations du déploiement de l'action des acteurs dans l'organisation (dimension individuelle). **L'analyse spectrale se concrétise par le point de vue (D)** qui illustre une lecture bi-dimensionnelle. La dialectique visible-caché réside dans l'articulation des dimensions collective et individuelle de l'organisation. La grille de lecture socio-économique s'attache à investir la dimension qualitative de la vie dans l'organisation par le recensement des dysfonctionnements ressentis par les personnes. Les phrases témoins (expressions des acteurs) collectées dans le cadre d'un diagnostic socio-économique sont imputées sous des idées-clés qui constituent des expressions génériques de dysfonctionnements. L'objectif poursuivi est d'augmenter dans le cadre d'une recherche-intervention à vocation transformative, le partage par les acteurs d'une «image» des perturbations qu'ils subissent (technique de l'effet miroir), préalablement à la mise en œuvre d'actions d'amélioration. Les dysfonctionnements exprimés sur la qualité de vie dans l'organisation, et rattachés à une idée-clé, ont été exploités selon une logique de double coordonnées. Le retraitement des matériaux peut être lu dans la figure suivante en ligne par domaines (entité) et en colonnes par les leviers (espace) de pilotage comme le présente la figure suivante.

FIGURE N°04
Le point de vue différentiel de l'analyse spectrale

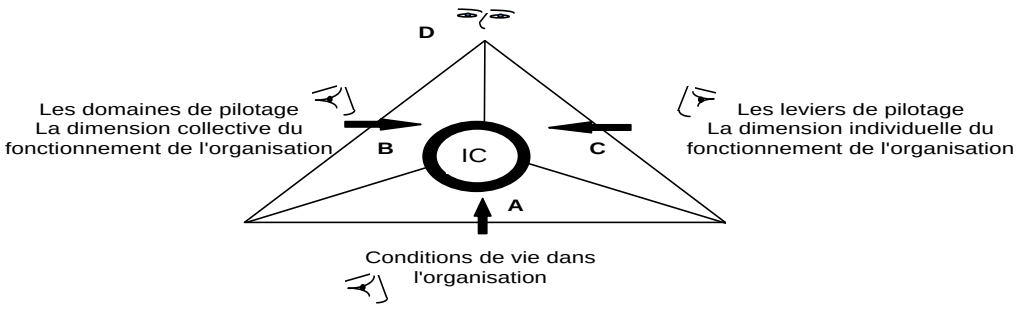
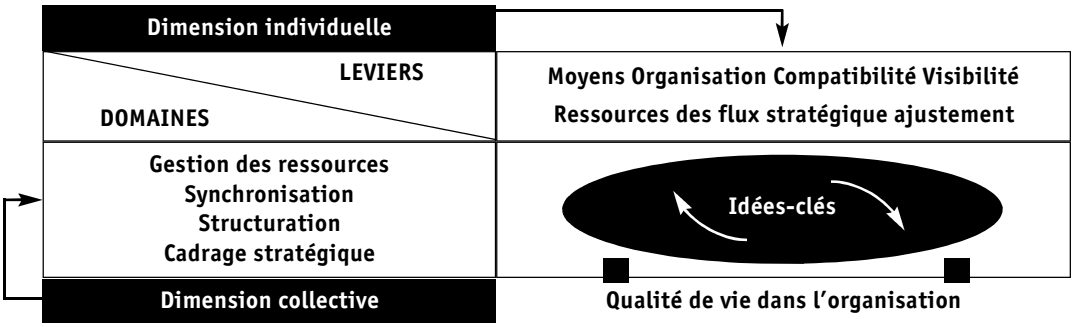


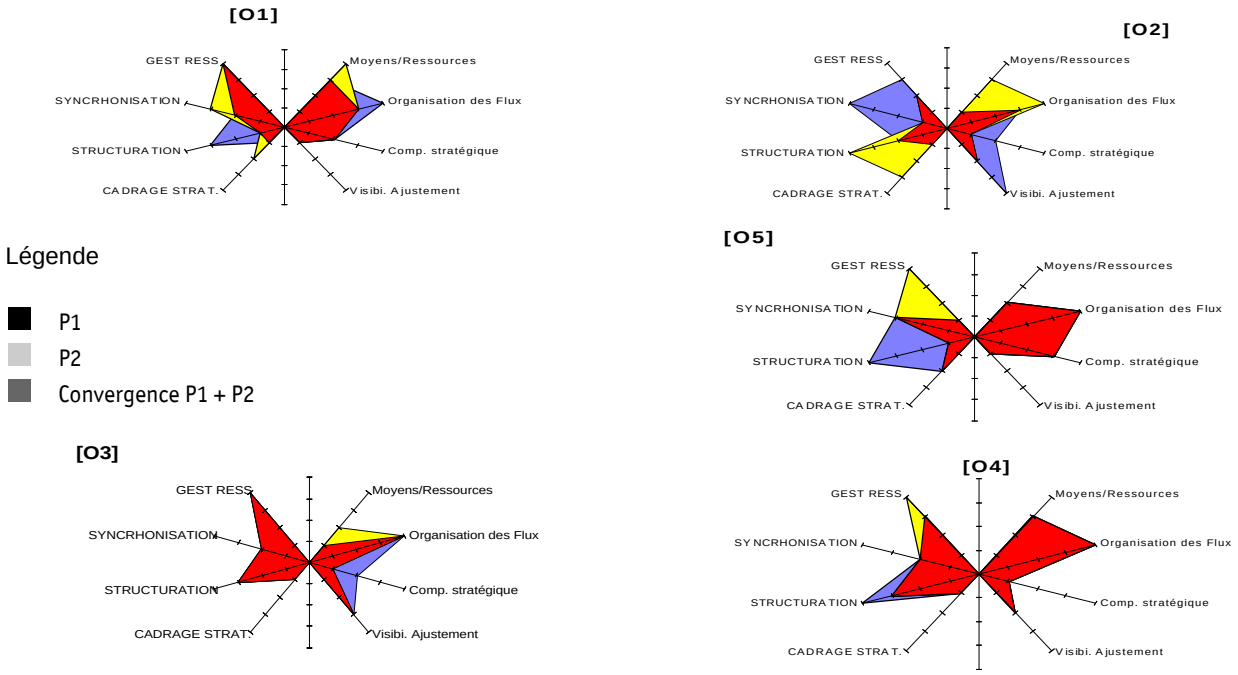
FIGURE N°05
La base des matériaux expérimentaux



Au centre de la figure, nous positionnons notre matériau expérimental de base, l'idée-clé expression générique et représentative des dysfonctionnements exprimés par les acteurs. A partir d'un même ensemble d'idées-clés et au terme d'un retraitement, une base support est obtenue pour effectuer une analyse spectrale. La figure suivante matérialise les images spectres produites après le retraitement des idées-clés permettant de dissocier les dimensions collective (gauche) et individuelles (droite) mais aussi de distinguer dans l'espace des acteurs l'expression des cadres et des non cadres.

La visualisation de l'image spectre du pilotage comprend un degré de contraste renforcé par une définition à trois coordonnées : deux zones **spécifiques** à chaque sous-population : P1 Ç P2 = {Ø} et une zone de **convergence** : {P1 U P2}. Le contraste produit augmente la perception globale des ressentis des individus de l'organisation concernant les freins qu'ils rencontrent pour passer à l'acte. Trois chevauchements limites sont à relever pour chaque dimension du spectre. Le **chevauchement de cohésion** (l) : la zone de convergence est totale entre les deux sous-populations. Il caractérise un retrait généralisé des acteurs, un renoncement collectif pour inventer, concevoir et mettre en œuvre des actions pour surmonter un contexte d'activité qui semble s'imposer à eux. Celui-ci correspond au sentiment d'extranéité mis en évidence par Seeman (1959) dans ses travaux sur l'aliénation au travail. Trois organisations ont ce type de chevauchement

FIGURE N°06
Une représentation spectrale de l'organisation vivante :
deux niveaux différenciés d'unités actives imbriquées



[O3] sur la dimension collective, [O4] et [O5] sur la dimension individuelle. Les deux autres chevauchements illustrent des perceptions différentielles. Le **chevauchement de partage** ([) : la zone de convergence est complétée à la marge par un positionnement différentiel des deux sous-populations. Le **chevauchement différentiel** (m) : la zone de convergence est le socle de deux positionnements différentiels marqués. Ces deux chevauchements pointent des zones de tensions, des différentiels de perception dans la manière de déchiffrer les situations et/ou de réaliser une tâche ou une activité. Ils illustrent une diffusion partagée de connaissances négociées dans le cadre des inter-relations entre les acteurs. L'image spectre produite fige en un instant « t » les négociations individuelles et collectives entre les acteurs.

3.2 La dynamique du développement du professionnalisme des acteurs

La reconnaissance de l'individu doté d'un projet et porteur de connaissances n'est pas suffisante pour activer et développer la qualité du passage à l'acte des acteur dans une organisation. Nous mobilisons deux modèles, le premier est celui des modes de création de la connaissance de Nonaka et le second est celui du processus de conduite du changement de l'analyse socio-économique pour rendre compte d'un processus de perfectionnement collectif. Ce couplage nous semble opératoire pour alimenter une réflexion instrumentée sur l'amélioration du professionnalisme des acteurs dans une organisation. Le modèle dynamique de gestion de la création du savoir organisationnel repose sur la relation en boucle entre savoir tacite et savoir explicite.

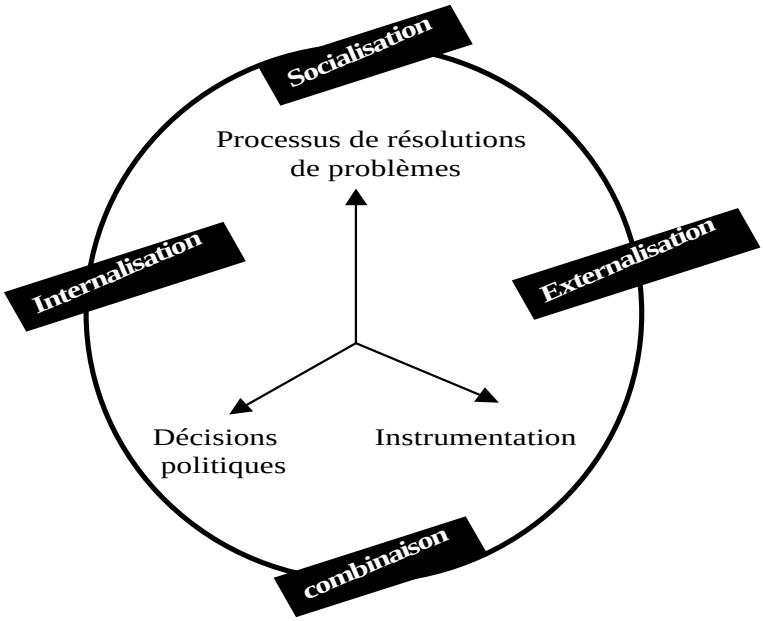
Quatre étapes caractérisent ce processus. La première phase de création de savoir organisationnel débute par la phase de **socialisation**. Elle correspond à la transformation du savoir tacite individuel en savoir tacite collectif. Ce processus de socialisation repose sur l'interaction entre les individus et l'ajustement de l'intersubjectivité. Il est possible sans langage car il repose sur l'expérience partagée. La seconde phase est celle de l'**externalisation** qui transforme le savoir tacite collectif en savoir explicite. Ce processus consiste à rendre transmissibles et exploitables les savoirs tacites créés dans l'organisation et permet de valoriser les compétences acquises en multipliant leurs usages. La troisième phase, la **combinaison**, est la mise en commun de savoirs explicites et s'opère au travers de processus sociaux supportés par un langage commun : échange de documents, réunions,… La dernière phase, l'**internalisation** de savoirs explicites est un processus d'appropriation par expérimentation des acteurs (learning by doing). La création du savoir peut être représentée par un processus en spirale qui s'élargirait en partant du niveau individuel pour passer au niveau collectif du groupe et de l'organisation. La création de connaissances nouvelles décrit toujours un chemin, passant successivement par les quatre quadrants de la matrice. Pour cet auteur la connaissance est l'unité de base pour expliquer le comportement de l'organisation, et cette dernière est vue comme un système non seulement de traitement de connaissance, mais aussi de création de connaissance.

Selon une optique plus globale, l'analyse de la connaissance pour expliquer le comportement de l'organisation peut se coupler avec celle des individus qui supportent la première et composent la seconde. La perspective permet, par l'introduction des acteurs, de coupler au modèle de création de la connaissance celui d'une conduite de changement progressive. La figure suivante (figure 08) présente le couplage entre le modèle de la connaissance et celui de la conduite du changement. Une action de changement dans la démarche socio-économique comporte trois dimensions. La première recouvre un processus de résolution de problèmes, la seconde décline des outils de management pour améliorer et développer l'efficacité du fonctionnement et la troisième présente l'énergie de prise de décisions et la volonté de changement. Cette dimension introduit dans le processus de changement la capacité de pilotage des acteurs décisionnels formels et informels de l'organisation. Le processus de résolution de problèmes s'inscrit dans une démarche participative. Il comporte une phase de diagnostic, de recherche et de mise en œuvre d'actions d'innovation pour réduire les dysfonctionnements. Le processus se termine par une phase d'évaluation qui permet de réamorcer un cycle. Les actions sont conduites concomitamment sur les trois dimensions pour obtenir une amélioration des performances.

FIGURE N°07
Les quatre modes de création du savoir (Nonaka 1994)

	Au	
Du	Savoir tacite	Savoir explicite
Savoir Tacite	(1) Socialisation	(2) Externalisation
Savoir explicite	(4) Internationalisation	(3) Combinaison

FIGURE N°08
Couplage connaissance - individu – fonctionnement



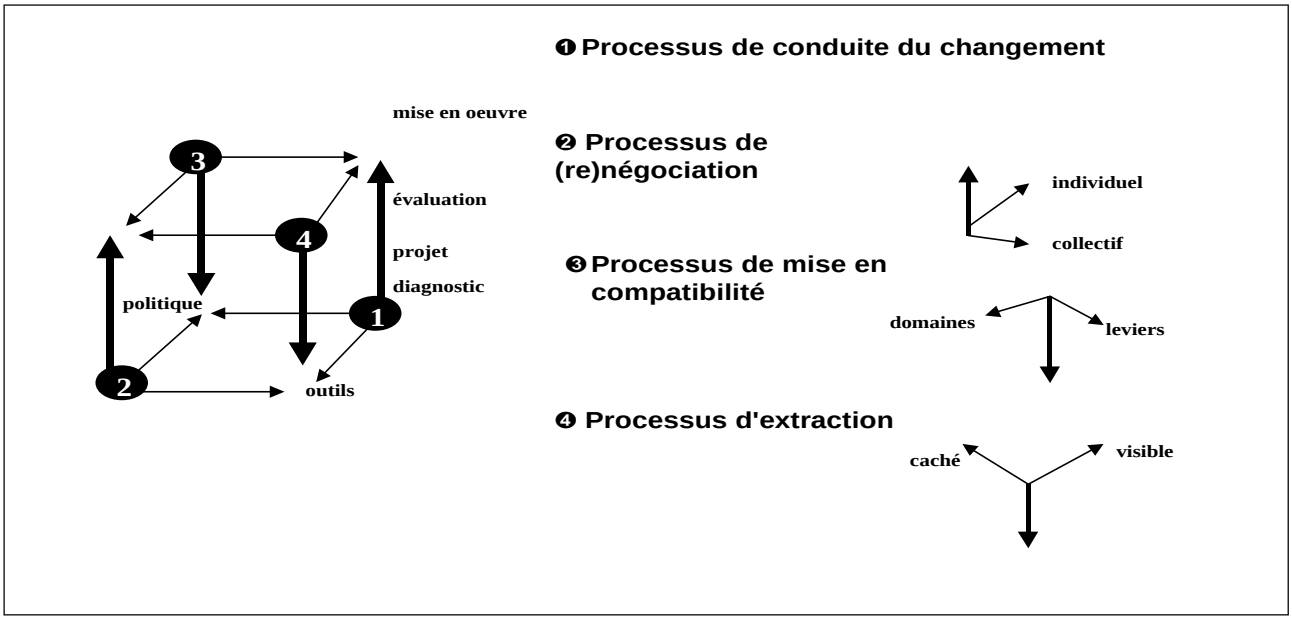
Les étapes du processus de résolutions de problèmes tiennent compte du caractère variable et instable de la formalisation des connaissances. Une connaissance formalisée, verbalisée voire tacite est évolutive au regard de sa mobilisation dans l'action. Les trois axes du changement socio-économique décrivent un processus de perfectionnement collectif mû selon une **architecture partiellement visible**. Le concept d'architecture d'information correspond à la reconnaissance de la coexistence d'une représentation globale et de représentations locales (Reix : 1987). **La notion d'architecture traduit un processus d'activation de la capacité d'équilibration de l'organisation**. L'analyse des dysfonctionnements permet de détecter des gisements de potentiel inexploités dans l'organisation (déperdition aux interfaces et dans les interrelations) pour visibiliser les filières de propagations des perturbations de la qualité de vie dans l'organisation. **Le cycle de résolution de problèmes** est une méthode de transformation douce qui permet de réactiver les interactions et les inter-relations défectueuses entre d'une part, des interfaces de l'organisation et d'autre part, entre les acteurs et leur environnement physique et humain. **L'instrumentation** permet de stabiliser une représentation collective aux interfaces de l'organisation. La dimension instrumentale est la plus privilégiée dans la littérature dans le cadre d'élaboration de conceptualisations. La création même des outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs ; d'autre part, leur usage devient conditionné par les effets de la transparence qu'ils produisent (Moisdon : 1997). Les instruments de gestion sont nombreux et ils prennent des formes aussi variées que des procédures (comptables, financières), des grilles (de classification, de rémunération), des modèles ou des concepts. Ces instruments ont comme but implicite d'aider aux décisions de gestion et apparaissent comme des auxiliaires discrets des intentions et des volontés qui ont présidé à leur élaboration (Berry : 1983). Selon nous, les outils et les dispositifs sont sur un continuum : les outils et les arrangements entre acteurs s'alimentent mutuellement, c'est pourquoi il est nécessaire de développer une approche globale sur les deux pendants de l'instrumentation. Nous souscrivons au positionnement de Savall et Zardet pour qui les outils participent à l'enracinement, la connaissance et l'intériorisation des décisions stratégiques par les différentes catégories de «personnel». Une fois accepté le principe de l'outil de management, il paraît nécessaire de s'interroger sur son mode de construction et d'utilisation. La littérature met l'accent sur la nécessité de mettre en place des **outils simples** (nous dirons contextualisés), **concrets** et **souples**. Ils doivent donc être conçus avec du sens et générer du sens : l'articulation des dimensions individuelle et collective de l'organisation. Les outils doivent donc s'inscrire dans un processus de renégociation permanent des règles du jeu collectif qui conditionne le sens et est porteur de sens pour les acteurs. Les outils renforcent la capacité de visualisation et d'action des acteurs, ils stimulent le passage à l'acte (décisions, actions) des comportements individuels et collectifs des acteurs dans le cadre du cycle de résolution de problèmes. Les décisions politiques impriment et guident la nature des interactions de l'organisation. L'interaction des trois axes permet une augmentation de

l'état d'équilibre de l'organisation. L'équilibration s'inscrit dans une dynamique de portage partagée de l'activation du potentiel de l'organisation.

La (re)contextualisation dynamique consiste à développer, renforcer et canaliser une zone de consensus entre les acteurs d'une organisation pour la mise en œuvre. Elle réside à la fois dans l'explicitation de la compréhension (interprétation de Lorino, intelligibilité de Le Moigne) des variables qui conditionnent l'action d'un acteur (individuel ou collectif) que dans la construction d'une méthode opératoire de lisibilité des composantes de ces variables dans des situations d'interactions. Savall et Zardet développent la notion d'interactivité cognitive, la question n'est pas de savoir comment les acteurs interprètent une image mais il s'agit de définir son processus de construction, non pas du point de vue de l'acteur, ni du point de vue de la collectivité mais dans l'interaction des deux. C'est le degré de représentation qui permet le dialogue et l'échange entre les acteurs, en ce sens elle est dynamique. Le champ de l'observation évolue et il existe toujours un reliquat entre une perception individuelle échangée, donc formulée et négociée au niveau d'une collectivité, et l'appréciation par l'acteur de sa qualité de vie dans l'organisation. Ce reliquat constitue le capital de base de la dynamique du processus. L'analyse spectrale a mis en évidence dans l'organisation [O5] une atrophie du potentiel des acteurs sur les leviers d'actions : il n'y a pas de différentiel entre les sous-populations, alors que le champ des domaines fait apparaître entre les deux sous-populations deux «images» qui coexistent. Il est possible d'activer la contribution des acteurs en jouant sur les deux dimensions.

Le pilotage global d'une organisation s'inscrit dans le cadre d'une architecture partiellement visible, qui irrigue la conduite de l'action collective organisée au-delà des dispositifs formels dont les individus de l'organisation se sont dotés. Le processus de conduite du changement est le **processus référent** du pilotage. **Il impulse et s'imprime dans les autres processus** dans le cadre d'une architecture. Aux processus visibles du pilotage correspondent d'autres qui le sont moins et qu'il semble possible de mettre en avant à partir des enseignements de l'analyse spectrale réalisée. Dans cette perspective la notion de pilotage s'élargit et se définit comme une mise en œuvre des acteurs (actants) réalisée par **(re)contextualisation de processus sous contrainte(s). Nous avons identifié 4 processus : un processus de changement, un processus de (re)négociation permanent, un processus d'extraction, un processus de mise en compatibilité.**

FIGURE N°09
La proposition d'une architecture pour développer le professionnalisme



Un processus de (re)négociation permanent
Ce processus consiste pour les acteurs à renégocier de manière récurrente la norme sociale désirée du fonctionnement de l'organisation. Pour Savall (1980) la norme sociale s'entend par rapport aux dysfonctionnements qui marquent une dérive vis-à-vis d'une «norme» sociale et le renoncement des acteurs à la défendre. Pour lui la dérive par rapport à la norme sociale est une dynamique auto-entretenue par les complicités actives et passives, ce qui pose immédiatement la question de la négociation sociale. Selon Moisdon (1997), dans la problématique de l'apprentissage organisationnel le rôle de l'instrumentation apparaît comme le support d'une construction progressive de représentations partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats contradictoires, et *in fine*, se pilote le changement. Le processus de (re)négociation permet de relativiser le poids des logiques locales notamment dans le cadre d'une organisation très délocalisée.

Un processus de mise en compatibilité
Ce processus est volontariste, la mise en compatibilité a pour finalité de développer, de multiplier et d'intensifier la qualité des interactions au sein de l'organisation entre les dimensions individuelle (leviers) et collective (domaine). La construction d'un processus d'amélioration du pilotage peut tenir compte d'éléments (David : 1996) tels que le fait de décloisonner l'organisation de ses particularismes locaux (dimension collective) et de repositionner l'apport de la contribution l'acteur dans l'organisation (dimension individuelle).

Un processus d'extraction
Il **conditionne et est la résultante des autres processus : il en assure le bouclage**. Le processus de changement s'enracine et est fécondé par les ingrédients d'actions entre l'ensemble des acteurs de l'organisation, mais aussi en confrontation avec des acteurs de l'environnement. Le processus de (re)négociation s'alimente et repose sur une base de connaissance sans cesse renouvelée : une négociation se sclérose si tous les champs du possible sont déterminés. Tout n'est pas négociable mais les éléments de la négociation ne sont pas finis. Le processus de mise en compatibilité de l'organisation s'alimente du processus d'extraction. Il existe des signaux (dysfonctionnements) en amont de la production finale de l'organisation : le processus de mise en compatibilité irrigue le processus de production de l'organisation. L'information mutuelle (qualitative, quantitative et financière) des processus d'extraction et de mise en compatibilité permet d'améliorer le professionnalisme des acteurs. Il contribue à l'échange entre les acteurs pour leur passage à l'acte dans le cadre d'une action collective. Selon Moisdon (1997), comme Janus, l'outil de gestion possède deux faces : l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance, puisqu'un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir.

Le développement de la problématique du management des connaissances implique un positionnement plus fort sur l'individu en organisation. Elle ouvre des perspectives fécondes pour susciter des mutations et passer d'une perception de l'organisation conceptuellement conformée à celle intelligente, où le sens de l'action de ses éléments ne serait pas seulement agit.

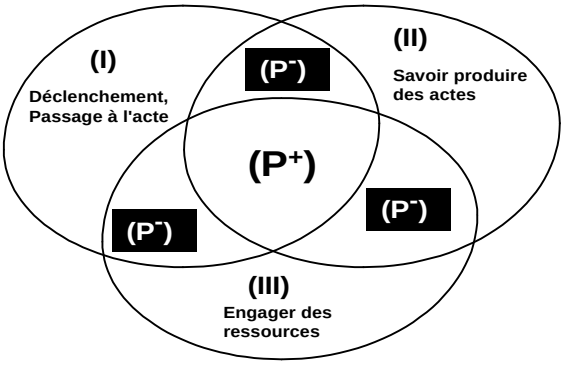
3.3. La dimension comportementale du professionnalisme des acteurs

Le professionnalisme ne peut plus se concevoir sans un support de mise en œuvre, à savoir l'activité des personnes et son modèle d'organisation du travail. Selon le critère de déploiement de l'activité, ce sont les conduites comportementales des acteurs sous contraintes collectives qui expliquent leur manque de professionnalisme. Une définition comportementale nous semble plus adaptée parce qu'elle intériorise dans la vie de l'organisation la mise en œuvre de la contribution des acteurs.

Le professionnalisme d'une personne est la mise en œuvre d'un comportement (factuel) lors de son passage à l'acte. Il correspond à la réalisation d'actions par un acteur (individuel ou collectif) sous contraintes collectives et soumis au jugement des tiers (Girin : 1990). Il est centré sur l'acteur, la situation de coopération et sur le sens de l'action collective (objectifs poursuivis). L'acteur est analysé à travers sa capacité à réaliser des actes décisifs : déclencher des actions, passer à l'acte. La situation de coopération renvoie à la capacité de la personne a insérer son activité dans des situations ou des niveaux de performance attendus au regard de l'activité d'autres acteurs. En situation de coopération, c'est le savoir-faire de production d'actes qui importe, c'est-à-dire la référence à un niveau de qualité négocié avec d'autres acteurs dans un cadre d'activité collectif. L'appréciation du professionnalisme des acteurs selon le degré de déploiement de leurs actions dans l'organisation sous-tend des critères comportementaux.

Le professionnalisme est au cœur des dispositifs de coopération et s'inscrit dans la réalisation d'une activité collective facteur de contraintes : le jugement de l'acteur par des tiers. **Un acteur fait preuve de professionnalisme, si son comportement correspond à des critères d'effectivité synonyme de passage à l'acte, de qualité : l'action et ses impacts ne sont pas perçus comme dysfonctionnels et de production d'actes congrus c'est-à-dire d'actions réalisées sous contraintes.**

FIGURE N°10
Les critères comportementaux du professionnalisme des acteurs



Le déclenchement est saisi par le passage à l'acte. L'individu est doté d'une dimension énergétique qui dépasse la vision mécanique de la force de travail. Assimiler l'acteur à une unité active (Perroux : 1975) permet de relativiser la contrainte et d'émettre l'hypothèse de l'incidence des volontés agissantes des acteurs, l'énergie humaine. L'énergie humaine se définit comme les ressources physiques et mentales dont est doté un être humain, lui permettant de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Le passage à l'acte implique une dépense d'énergie, une transformation des informations en actions ou la matérialisation des intentions exprimées ou inexprimées dans des actes de mise en œuvre. Il est canalisé par le jugement de tiers, aussi bien au niveau global de l'organisation qu'au niveau de l'ensemble des acteurs qui la constitue, et dans l'interaction des deux. Produire des actes ne comprend pas seulement une dimension énergétique, mais également une capacité d'interprétation, de traduction et d'agencement d'actes dans un contexte : le savoir-agir et des compétences.

Le dernier point du professionnalisme des comportements des acteurs est la référence au contexte de l'action : l'**acte congru**. La référence théologique renvoie à une relation proportionnée pour un effet donné alors que la référence ecclésiastique a généralisé la notion de portion congrue qui est une contribution dont la visée est la subsistance. L'acte réalisé est congru s'il répond à trois caractéristiques : il est pertinent c'est-à-dire **contextualisé par une situation**, cohérent donc **proportionné dans son intensité ou sa durée** et convenable soit **porteur de valeur ajoutée** pour la performance globale d'une organisation. La terminologie de l'acte congru a été préférée à celle d'acte efficace ou d'acte efficient. L'efficacité et l'efficience relèvent de la dimension collective d'une organisation ce qui conduit à déresponsabiliser l'acteur comme volonté agissante sur son environnement et à minimiser sa contribution ou sa part de responsabilité dans la vie de l'organisation. Le professionnalisme d'une personne pris dans une dimension comportementale est fonction d'une mobilisation des ingrédients du professionnalisme [(I), (II), (III)] dans une situation donnée. Un acteur avec un savoir-agir donné peut manifester un comportement non professionnel. La perception du passage à l'acte acquise, il peut manquer à l'acteur des moyens et des ressources utilisées par d'autres ou non disponibles. Ce peut être le scénario de l'action qui n'est pas défini, mal compris ou ignoré. Un comportement plus professionnel se traduit par une substitution des réponses inventées en temps réel pour des problèmes nouveaux à des réponses routinisées à des problèmes dont on cherche vainement à faire l'inventaire (Degot : 1986). Il s'agit d'impulser une modification de l'engagement des individus vis-à-vis de l'organisation pour passer d'une contractualisation du geste à une contractualisation des comportements (Savall : 1975) et des attitudes (Courpason : 1997).

Conclusion

Le débat sur le professionnalisme des ressources humaines est une impasse, s'il se limite à un argumentaire de position. Pour les gestionnaires des ressources humaines la promotion de la dimension stratégique des ressources humaines pour la mobilisation des ressources de l'organisation correspond implicitement à la volonté d'une reconnaissance de la dimension stratégique de la fonction. Autrement dit, il semblerait que la question soit en réalité de rehausser la fonction dans les organigrammes des organisations. Pour les auteurs en stratégie, la gestion des ressources humaines se situe dans une problématique de mise en œuvre d'une stratégie actuelle et /ou prévisionnelle. Dans les deux approches, les modalités d'une mise en œuvre fondée sur les hommes de l'entreprise restent lacunaires.

L'hypothèse forte qui a guidé nos développements a été de dépasser le stade de l'énoncé des discours sur le manque de professionnalisme pour se recentrer sur les pratiques des individus. Une définition comportementale enrichit la représentation du professionnalisme par le lien qu'elle opère avec le déploiement d'activité des personnes (GRH) et l'analyse des contraintes du pilotage stratégique d'une organisation.

Bibliographie

Amblard, H. et alii, *Management des Ressources Humaines*, Eyrolles, 1990.

Alter, N., «*Peut-on programmer l'innovation ?*», Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1995.

Bachelard, G., *Essai sur la connaissance approchée*, 1925.

Barraud, V., *«Pratiques de mobilisation et statut du salarié »*, Actes jeunes chercheurs du IX Congrès de l'AGRH, 1998.

Baumard, P., (1997). *Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une «posture» épistémologique chez le chercheur*, Cahiers de recherche LAREGO (Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations), cahier de recherche 27/97, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines, 18 p.

Berry, M., (1983). «*Une technologie invisible ? - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*», Centre de recherche en Gestion (CRG), Ecole Polytechnique.

Besseyre des Horts C.-H., (1987). *«Typologie des pratiques de gestion des Ressources Humaines», Revue Française de gestion*, n°65-66, pp. 149-155.

Blackler F., «Knowledge, Knowledge work and organizations : an overview and interpretation», Organization Studies, 16/6.

Bonnet M., Coste J.-H., Managing post-downsized organisations toward a more comprehensive managerial approach based on socio-economic experiments, Academy of Management Meeting, San Diego (Californie) août 1998, 27 p.

Cameron, K., Freeman S.J., *«Organizational downsizing», Human Ressource Management*, vol. 33, n°2, 1994.

Chanlat J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990, deuxième tirage 1992.

Chevalier P., Dure D., *«Quels effets pervers des mécanismes de gestion ?»*, in dossier *«Pourquoi licencie-t-on ?», Gérer et comprendre*, septembre 1994, pp. 4-14.

Courpasson, D., (1997) *«Régulation et gouvernement des organisation. Pour une sociologie de l'action managériale», Sociologie du travail* n°1, pp 39-61.

David A., «Structure dynamique des innovations managériales», Cinquième conférence de l'AIMS, Lille, 13, 14 et 15 mai1996.

Dégot, V., *«Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprises contemporaine : le type «professionnel»*, doc. ronéo, février 1986

Delattre M., *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole, Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante – cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1998.

Desreumeux A., *Stratégie*, Dalloz, 1993.

Duyck J.-Y., *«Discours stratégique et réalités en GRH : quelques éléments de discussion», Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion, Série S.G., n°26-27, 6-7/1999, pp. 397-424.

Faure C., *Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management des cabinets conseil aux entreprises, L'apprentissage organisationnel dans les entreprises - cas d'expérimentations*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1996.

Fombonne J., «*Pour un historique de la Fonction Personnel*», *La fonction Ressources Humaines*, D. Weiss éd., Editions d'Organisation, 1992, pp. 55-170.

Galambaud B., *Des hommes à gérer*, ESF éd. 1991 Gélinier O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, éd. Homme et Technique. 1984, 308 p.

Girin Jacques, «*Analyses empiriques des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*» in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Coordonné par A.-C. Martinet, Economica, 1990, 249 p.

Gomez M.-L., «*De l'apprentissage organisationnel à la construction de connaissances organisationnelles*», ESSEC – Working paper, juin 1998.

Hall R. «*The strategic of intangible ressources*», *Strategic Management Journal*, volume 13, n°2, février 1992.

Hamel G., Prahalad C.K. *«The Core Competence of Corporation», Harvard Business Review*, mai-juin, 1990.

Hedlund et Nonaka *in* INgham M., «*L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*», dossier sur l'apprentissage organisationnel, *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-Févier 1994.

Huber G.P., «*Organiszational Learning : The contributing process and the litterature*», Organization Science, 2, 1.

Igalens J., « *Segmentation sociale et gestion des ressources humaines* », in Simon Y., Joffre P., Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997.

Igalens, J., *Tous DRH : la logique du partage de la fonction*, préfacé et dirigé par J-M. Peretti, Editions d'Organisation, Paris, 1996.

Joras, *Utiliser les bilans de compétences*, 1996, *in* Peretti J.-M. (éd.) *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation, Paris, cité par De Saint-Giniez Véronique, Bernard Alain, *«L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décisions contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ?»* in Fericelli A.-M., Sire B., éd., *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996.

Koenig, G., «*La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre*», in Charreaux G., Couret A., Koenig G., Montmorillon B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Préface A.-C. Martinet, Ouvrage publié avec le concours de la FNEGE et du CEDAG, Economica..

Laufer, J., et alii, (1978). *Monsieur Personnel et le développement des Hommes*, Flammarion.

Le Berre, M., (1995). *Précis de gestion des ressources humaines*, PUG.

Le Boterf, G., (1994). *De la compétence*, Editions d'organisation.

Le Gall J-M., *La gestion des ressources humaines*, Col. Que sais-je ?, PUF, 1998. *Le knowledge management*, Préface J. Chaize, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 1999.

Lorino P., «*Le pilotage de l'entreprise ; de la mesure à l'interprétation*», in *Cohérence, Pertinence et évaluation*, ECOSIP, sous la direction de Patrick COHENDET, J.-H. Jacot et Ph. Lorino, avec la collaboration de C. Lerch, Economica, Ouvrage publié avec le concours du CNRS, 1996, 308 p.

Louart, P., (1995). *«Symposium Constructivisme et Stratégie en GRH», Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers, pp. 610-618.

Martinet, A.-C., (1984). *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Garw-Hill.

Martory, B. et Crozet, D., (1984). *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan.

Mauss, M., (1968) *Sociologie et anthropologie*, Préface de LEVI-STRAUSS Claude, PUF

Moisdon, J.C. (sous la direction de), (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan.

Monod, J., *Le hasard et la nécessité*, Le Seuil, 1970.

Morin, E., *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Paris, Editions du seuil, 1973.

Pelletier, G., (1996). *Le gestionnaire, le leader et l'artiste, Revue française de Gestion*, n°107.

Peretti, J-M., (1994). *Ressources Humaines*, Vuibert, 4e éd.

Peretti, J-M., (1996). *Tous DRH* , Editions d'Organisation, Paris, 1996.

Perroux François, *Industrie et création collective*, PUF, 1964, t. 1.

Perroux, F., *Economie et société. Contrainte-échange-don*, 1e édition 1963, in *Pouvoir et économie généralisée*, PUG, publié avec le concours de la Fondation Crédit Lyonnais, 1994.

Perroux F., *Pouvoir et économie*, Etude économique 2, Dunod, 1er tirage 1973 nouveau tirage 1974.

Perroux, F., (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Préface de André Locj,erpwocz, Professeur au Collège de France, Dunod.

Plane, J-M., (2000). *La gestion des ressources humaine*, Col. Dominos, Flammarion, 128 p.

Prahalad, C. K., Hamel G., « *The cores competencies of the corporation »*, *Havard businness review*, mai-juin 1990. *PRAX Jean-Yves, Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, 2000.

Reix, R., «*Le système d'information : une réalité vivante, un concept ambivalent*», *Revue Française de Gestion* n°9 SARTRE Jean-Paul, *L'existentialisme est un humanisme*, Les éditions Nagel, collection pensées, 1951.

Savall, H., Zardet, V., (1995). *Maîtriser les coûts cachés et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Prix Harvard-L'expansion du Management stratégique, 1e éd. 1987, 3e éd., 351p.

Savall, H., (1989). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 1ère édition Dunod, 1975, 3ème édition augmentée Economica.

Savall H., Martinet A-C., «*Stratégie socio-économique de l'entreprise*», *Revue Française de Gestion*, n°21, mai-juin / juillet-août 1979.

Savall H., *Reconstruire l'entreprise - Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux, Dunod, 1980.

Savall, H., Zardet, V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 1995, 517 p.

Seeman, M., «*On the meaning of alienation*», American Sociological Review, vol. 2, décembre 1959.

Starbuck, W. H., *«Organisations as action generators», American Sociological Review*, 48-1 : 91-102.

Thévenet, M., (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaison.

Von Glaserfelt, (1988). *The construction of knowledge, contribution to conceptual semantics*, Salinas C.A, Intersystems Publications.

Weiss, D., *«Les nouvelles frontières de l'entreprises»*, Revue française de gestion, septembre-octobre 1994.

Weiss, D., et alii, (1992). *La Fonction Ressources Humaines*, E.O..

Wittorsky, R. «*De la fabrication des compétences*», Education permanente, n°135/1998/2.

Zarifian, P., (1995). *Le travail et l'événement*, Dynamiques d'entreprises, l'Harmattan.

Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : le cas marocain

Ahmed EL AOUADI

Doctorant au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence

Ahmed.el-aouadi@iae-aix.com.

Les dirigeants d'entreprises peuvent utiliser leur position stratégique à la tête de la firme et la latitude managériale qui en découle pour accroître leur pouvoir ou pour augmenter leur rémunération ou tout simplement pour se maintenir en place.

La théorie de l'enracinement semble offrir un cadre d'étude approprié à l'analyse des stratégies opportunistes des dirigeants et de leurs conséquences sur les systèmes de contrôle et sur la performance de l'entreprise. Cette théorie essaie de montrer comment des acteurs ou des modes organisationnels qui ne sont pas efficients continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels (Hill, C.W.L. et Jones, T.M. 1992). Elle explique également comment des mécanismes supposés renforcer l'efficience des organisations peuvent être utilisés par les acteurs pour s'enraciner dans leurs fonctions (Alexandre H. et Paquerot, M. 2000).

A travers notre travail, nous nous proposons d'étudier, dans une première partie, les approches ou stratégies multiformes permettant aux dirigeants de s'enraciner. Nous nous posons par la suite la question si l'enracinement des dirigeants des entreprises - dans le cas spécifique du Maroc – a, ou non, un impact sur la performance de ces derniers et donc sur celle de l'entreprise. Nous essayons enfin de déterminer les caractéristiques de cet enracinement.

Pour ce faire, nous nous référons à un modèle basé sur la notion des réseaux relationnels qui s'inspire substantiellement de celui élaboré par Pigé, B. (1998), moyennant quelques adaptations spécifiques à notre cadre d'étude.

I. Le cadre conceptuel

L'enracinement traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes.

Le dirigeant développe ainsi des stratégies lui permettant d'agir sur son environnement et d'augmenter son pouvoir sur les actionnaires[1] et - dans une acception plus large - sur l'ensemble des *stakeholders*[2]. Ceci passe par la neutralisation du système de gouvernement imposé au dirigeant et principalement le conseil d'administration considéré comme un *mécanisme formel de contrôle induit par le marché*[3].

1. Les stratégies d'enracinement des dirigeants

La stratégie de neutralisation des mécanismes disciplinaires est multiforme. La littérature en distingue trois styles majeurs :

- Les investissements spécifiques aux dirigeants ;
- la manipulation de l'information par les dirigeants ;
- et les réseaux relationnels.

■ *Les investissements spécifiques aux dirigeants*

Le dirigeant peut procéder à la réalisation d'investissements peu reproductibles, qui lui sont spécifiques[4] et dont il essaiera de maximiser la valeur[5]. Le P.D.G. cherche ainsi à rendre son remplacement coûteux pour les actionnaires, ce qui lui permet de réduire au minimum le risque de sa révocation. Il est donc en mesure de s'approprier du maximum de rentes au dépend des actionnaires. Boot A.W.A. (1992) a pu démontrer que les firmes ayant des actifs très spécifiques font l'objet de moins de prises de contrôle que celles ayant des actifs moyennement spécifiques.

■ *La manipulation de l'information par les dirigeants*

Le dirigeant peut profiter de son avantage informationnel pour accroître la dépendance des actionnaires et l'ensemble des autres partenaires de la firme. Ainsi, Stigliz J.E. et Edlin A.S. (1992) ont remarqué qu'un dirigeant peut investir par exemple dans des activités de visibilité faible[6] ce qui rend difficile leur contrôle et leur évaluation. Cette situation accroît l'incertitude perçue par les autres dirigeants concurrents, qui par la même, sont moins incités à remplacer le dirigeant en place (Charreaux, G. 1997a).

Par ailleurs, le dirigeant peut chercher à rendre l'information d'appréhension très complexe (Paquerot, M. 1997), et ce, en modifiant les structures en place (Charreaux, G. 1997a), en favorisant la croissance de l'entreprise (Paquerot, M. 1997 et Rose & Shepard, 1997) ou en développant des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires de l'organisation (Charreaux, G. 1997b)[7]. Enfin, le dirigeant peut pratiquer la rétention d'information, notamment celle qui lui est préjudiciable et favoriser le foisonnement des informations mettant en avant son capital humain.

De toute manière, l'asymétrie d'information représente un vrai dilemme pour les administrateurs qui, n'ayant pas réussi à déjouer à temps les stratégies d'enracinement des dirigeants qu'ils doivent contrôler, tenteront de couvrir leur inefficience en soutenant l'équipe managériale en place (Alexandre H. et Paquerot, M. 2000).

■ *Les réseaux relationnels*

Un autre moyen d'enracinement de plus en plus étudié est celui des réseaux relationnels (formels et informels) développés par le dirigeant et basés sur des contrats (implicites ou explicites) passés par ce dernier avec les différents acteurs intervenant dans la vie de la firme.

Si les contrats explicites peuvent permettre le développement de l'enracinement du dirigeant comme le fait remarquer Charreaux G. (1997b), il n'en demeure pas moins vrai que leur cadre formel en garantit l'exécution, et ce, malgré un éventuel remplacement du dirigeant même. L'idéal pour le P.D.G. serait donc d'établir des relations informelles basées sur leur capital réputationnel (Charreaux, G. 1997b) ou sur une relation de confiance (Breton A. et Wintrobe, R. 1982). Dans tous les cas de figure, le dirigeant veillera à ce que le maintien de ces relations repose sur sa présence à la tête de la firme.

Le dirigeant va donc essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés[8], et ce, en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires ou encore en promettant des promotions abondantes. Ce qui le conduit souvent à accroître la taille de la firme et le nombre des échelons hiérarchiques, voire à investir dans des activités où il détient avec ces acteurs un avantage comparatif (Charreaux, G. 1997b). Il va de soi que ces salariés ont intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien à la tête de l'organisation.

Une autre stratégie relationnelle consiste pour le dirigeant à nouer des liens avec les administrateurs de la firme. Pichard-Stamford J-P. (1998) a montré que l'importance des connexions du conseil d'administration fait bénéficier le dirigeant d'un réseau relationnel élargi, notamment si l'on sait que le P.D.G. est souvent lui-même Président du conseil d'administration.

De même, les dirigeants réputés ont tendance à être choisis comme administrateurs d'autres entreprises (Carminatti-Marchand, G. 1999 ; (Charreaux G. et **Pitol-Belin**, 1990), ce qui crée des imbrications assez complexes dans lesquelles les dirigeants de certaines entreprises se trouvent être les administrateurs d'autres sociétés où leurs administrateurs sont dirigeants et vice-versa. Ce qui crée une vraie économie d'échange entre dirigeants et administrateurs dont «les uns sont redevables aux autres» (Pichard-Stamford, J-P. 1998)[9]. Ceci permettant au dirigeant de s'enraciner puisqu'il sait qu'il est affranchi du contrôle exercé par son conseil d'administration.

Par ailleurs, le dirigeant peut privilégier un enracinement basé sur le réseau relationnel actionnarial, et ce, en liant des relations avec un ou plusieurs groupes d'actionnaires

ou encore en augmentant sa participation dans le capital de l'entreprise qu'il dirige ,etc. (Paquerot, M. 1997). Enfin, il est à noter que le développement des réseaux relationnels peut concerner l'ensemble des partenaires de la firme, et non pas seulement ceux qui viennent d'être cités[10].

Les stratégies d'enracinement ayant été passées en revue, la question qui se pose est de savoir si l'enracinement a des impacts ou non sur la performances des dirigeants.

2. Les effets de l'enracinement des dirigeants d'entreprises

L'enracinement a souvent été considéré comme étant une source d'inefficacité. Ainsi, ShleiferA. et Vishny R.W. (1989), Morck, R. Shleifer A. et Vishny R.W. (1990), Paquerot G. (1997) ont constaté que l'enracinement a des effets négatifs sur la richesse des actionnaires. Ceci s'explique par la spoliation de ces derniers par les dirigeants, puisqu'en réalisant des investissements non-optimaux (sur ou sous-investissements)[11], les dirigeants privilégient leurs intérêts personnels et font passer la maximisation de la valeur de l'entreprise au second plan. Ce qui est préjudiciable pour l'entreprise.

D'autres auteurs ne voient pas nécessairement en l'enracinement une altération de la performance des dirigeants. Ainsi, Castanias et Helfat (1992) mettent plutôt l'accent sur les rentes managériales qui ne sont créées que grâce aux capacités (spécifiques) des dirigeants, lesquelles capacités sont liées au capital humain et au capital social[12] du dirigeant. D'autre part, les stratégies opportunistes préjudiciables aux actionnaires sont nettement freinées par le mécanisme de discipline externe que représente le marché des prises de contrôle.

Castanias R.P. et Helfat C.E. font remarquer que les dirigeants ne sont incités à développer des activités génératrices de valeur que s'ils se sentent protégés contre l'expropriation des rentes managériales dont ils sont à la source. Donc, les mesures anti-prise de contrôle ou la forte présence des dirigeants dans les conseils d'administration ne peuvent être perçues que comme des moyens d'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Enfin, selon Hirshleifer, D. (1993), Garvey, G.T. et Swann, P.L. (1994), ainsi que Charreaux, G. et Desbrières, P. (1997), l'enracinement n'est pas synonyme d'inefficacité.

Quant à Pigé, B. (1998), il avance l'hypothèse selon laquelle il existerait un seuil d'enracinement à partir duquel l'enracinement devient préjudiciable et en dessous duquel il ne l'est pas[13].

3. Modèle

Nous nous proposons d'étudier l'effet de l'enracinement des dirigeants sur la performance de ceux-ci, en prenant comme indice de performance, celle de l'entreprise.

Nous partons du principe qu'un dirigeant ayant réalisé des performances positives est favorablement évalué par les stakeholders. Il sera donc sujet à moins de contrôle. Par contre, si les performances passées du P.D.G. ne sont pas bonnes, il sera fortement contrôlé et donc son enracinement en sera affaibli. D'où la première hypothèse du modèle :

Hypothèse 1 : *La performance passée d'un dirigeant influe positivement sur son niveau d'enracinement.*
Le nombre de mandats cumulés par le P.D.G. est important pour la poursuite de la stratégie d'enracinement (Paquerot, M. 1997). Ainsi, plus le dirigeant passe de temps à la tête de l'entreprise, plus il arrive à établir des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires, ce qui élargit son espace discrétionnaire et accroît son avantage informationnel. D'où :

Hypothèse 2 : *Le niveau d'enracinement d'un dirigeant dépend positivement de la durée de ses fonctions en tant que P.D.G.*
D'autre part, le fait pour un dirigeant d'avoir travaillé dans l'entreprise avant d'y être nommé P.D.G. lui permet de côtoyer de près les rouages de l'organisation[14]. Cette expérience lui permet par ailleurs de créer et de développer des contrats informels qu'il aurait du mal à créer une fois nommé à la tête de l'entreprise. Ce qui ne va pas sans conforter sa légitimité interne (et même externe)[15].

Hypothèse 3 : *L'ancienneté du dirigeant au sein de la firme avant qu'il n'en soit nommé P.D.G. influe positivement sur son niveau d'enracinement.*
Par ailleurs, Pigé, B. (1998) a développé son modèle en mettant en avant l'importance des réseaux relationnels externes liés aux formations communes. Il fait ainsi référence aux grands corps comme l'ENA, XMines et Xponts. En effet, le fait d'être diplômé d'une école prestigieuse fait bénéficier le futur dirigeant d'un réseau organisé des anciens diplômés souvent eux-mêmes occupant des postes clés dans des grandes entreprises ou au niveau de l'économie nationale même. Pour le cas du Maroc, un phénomène comparable est tout à fait observable, et pour cause, ces mêmes formations françaises prestigieuses sont constituées en corps de métiers dans le pays. En plus des formations citées plus haut, nous prenons en considération, les formations françaises comme les grandes écoles de commerce (HEC, ESSEC,etc.), qui sont constituées en associations d'anciens. En effet, l'enquête La Vie Economique-

Sunergia (1998) sur les cadres au Maroc a montré que 73% des P.D.G. marocains avaient un diplôme étranger. Dans une enquête moins récente de l'Economiste (1995), on relève que la France, à elle seule, a formé 55% des cadres ayant effectué une formation à l'étranger. Pour revenir à l'enquête de La Vie Economique-Sunergia (1998), celle-ci montre que 30% des P.D.G. sont issus de grandes écoles de commerce et 23% d'écoles d'ingénieurs. Les formations marocaines retenues dans notre étude sont : L'Ecole Hassania des Travaux Publics (EHTP), L'Ecole Mohammedia des Ingénieurs (EMI), l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP), et l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE). En effet, ces écoles sont organisées en corps de métiers et associations très influentes, et « *par l'excellence de leur formation les diplômés de ces écoles possèdent un pouvoir charismatique certain*»[16].

Toujours dans le cadre relationnel externe, nous retenons aussi le facteur important d'un dirigeant ayant déjà occupé un poste clé dans le gouvernement ou dans l'administration marocains. En effet, beaucoup plus que la formation d'origine, ce genre d'emplois ouvre au dirigeant de larges perspectives relationnelles externes, notamment dans le contexte spécifique du Maroc[17].

Hypothèse 4 : *Le niveau d'enracinement d'un dirigeant dépend positivement de son appartenance à un réseau relationnel externe.*
Dans le modèle développé par Pigé, B. (1998), l'absence pour un P.D.G. de capital humain éducationnel, qu'il qualifie sous le terme «dirigeant autodidacte», est un indice de l'absence d'un réseau relationnel externe. En effet, un dirigeant n'ayant pas suivi de formation supérieure (post-baccalauréat notamment), a plus de difficultés à *faire valoir ses compétences sur le marché managérial*. D'où la nécessité pour ce type de dirigeants de développer un réseau relationnel évoluant autour et au sein de l'entreprise (Pigé, B. 1999).

Hypothèse 5 : *Un dirigeant n'appartenant à aucun réseau relationnel externe cherchera à développer au maximum son réseau informel interne et à travers lui son enracinement.*[18]
Enfin, nous retenons la possibilité de l'existence d'un *seuil* en deçà duquel l'enracinement, soit n'a aucun effet, soit il a un effet positif, et au-dessus duquel il devient préjudiciable aux actionnaires. En effet, un dirigeant nouvellement nommé et donc peu enraciné cherchera à se valoriser auprès de l'ensemble des partenaires de l'entreprise à travers la réalisation de bonnes performances (Paquerot, M. 1997). Une fois qu'il aura fait ses preuves, le dirigeant verra son pouvoir s'accroître, son réseau relationnel élargi et le danger de la concurrence externe amoindri. Il sera donc enclin à fournir moins d'effort. La dernière hypothèse du modèle se présente donc ainsi :

Hypothèse 6 : *Il existe un seuil d'enracinement à partir duquel, les dirigeants d'entreprises ne cherchent plus à être performants.*
Nous avons retenu comme indicateur d'enracinement, un indicateur *annuel* mesurant le maintien ou non du dirigeant. Ceci se justifie par la périodicité annuelle de la présentation - au Maroc - des comptes et résultats de l'entreprise par le dirigeant ainsi que de l'approbation des comptes et de la gestion par l'assemblée générale. De même, nous considérons que la décision de poursuite de l'enracinement est une décision annuelle. N'est pas exclue, l'existence de facteurs autres que l'enracinement qui expliqueraient la décision de maintien ou de remplacement du dirigeant. Tout au plus, nous posons le principe selon lequel l'âge ainsi que la performance du dirigeant expliquent en partie cette décision de maintien.
L'âge : Parce qu'un dirigeant ayant atteint ou dépassé l'âge de retraite est plus susceptible d'être remplacé qu'un dirigeant n'ayant pas encore atteint cet âge. De même, une performance élevée accroît la probabilité d'être maintenu, alors qu'une performance faible entraîne un effet inverse (Pigé, B. 1996).

Ainsi, l'enracinement initial[19] (Y_0) au moment t = 0 (nomination du P.D.G.) dépend de l'appartenance du dirigeant à des réseaux relationnels externes et internes ainsi que de l'ancienneté du dirigeant avant sa nomination en tant que P.D.G. (hypothèses 3, 4, et 5). Ainsi :

$$\mathbf{Y_0 = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 Ln(X_3 + 1)}$$

Avec :

X_1 Variable muette mesurant l'appartenance du dirigeant à un réseau relationnel externe ;

X_2 Variable muette qui représente le facteur «dirigeant autodidacte». X_2 prend la valeur 1 quand le dirigeant est autodidacte et 0 autrement ;

X_3 Variable mesurant, en nombre d'années, l'ancienneté du P.D.G. dans l'entreprise avant d'être promu P.D.G. (et à travers elle l'expérience du dirigeant)[20].

A l'issue de l'année t, du mandat du dirigeant, l'enracinement de ce dernier dépend du niveau d'enracinement en début d'année, de l'ancienneté du dirigeant dans ses fonctions de P.D.G. (hypothèse 2) ainsi que de la performance réalisée au cours de l'année (hypothèse 1).

$$\mathbf{Y_t = Y_{t-1} + a_4 t + a_5 Ln(X_{4,t})}$$ [21]

Avec ; $\mathbf{X_{4,t}}$ **:** Variable mesurant la performance du dirigeant à travers la performance boursière de l'entreprise relative au marché pour une année t.

Nous présumons au fait que la gestion et la vision d'un dirigeant a un impact direct sur la performance de l'entreprise, notamment celle financière. Nous justifions le choix de la rentabilité boursière annuelle comme indicateur de performance, en partie, par le fait que l'utilisation des données comptables ou basées sur la création de valeur pour les actionnaires ne peut être envisagée du fait de l'inexistence d'une loi sur la consolidation des comptes au Maroc[22]. Enfin, nous utilisons une rentabilité relative pour éliminer l'impact de la situation économique générale. Nous définissons la rentabilité boursière relative annuelle en annexe 1. L a performance réalisée lors de l'année du changement de dirigeant est attribuable au P.D.G. sortant.

L'équation générale s'écrit comme suit :

$$Y_t = Y_0 + a_4 \sum_{t=1}^{n} t + a_5 \sum_{i=1}^{n} Ln(X_{4,t})$$

En supposant que le niveau d'enracinement est indirectement reflété dans la décision de maintien ou de remplacement par le conseil d'administration du dirigeant en question, et en considérant la variable binaire «Maintien» correspondant à la décision de maintien (valeur 1) ou de remplacement (valeur 0) du dirigeant au cours de l'année, la décision de maintien s'écrit alors comme suit :

$$Z_t = Y_{t-1} + a_6 F(X_{5,t}) + a_7 Ln(X_{4,t}) + e_{1,t}$$

Ainsi, on peut estimer la fonction de maintien à l'aide d'une régression logistique grâce à l'introduction des variables $X_{4,t}$ (Performance boursière) et $X_{5,t}$ (âge du dirigeant). Le résidu résultant de la régression logistique correspond pour une partie à l'enracinement du dirigeant (variable Y_{t-1}) et pour une autre partie à d'autres facteurs non-pris en considération.

$X_{5,t}$ étant une variable mesurant l'âge du dirigeant en année t ;

$\varepsilon_{1,t}$ est la part non-expliquée de la décision de maintien ou de remplacement.

La fonction de mesure de l'âge du dirigeant est comme suit :

$$F(X_{5,t}) = \begin{cases} 0 \;\; si \;\; X_{5,t} \leq 60 ans \\ X_{5,t} - 60 \;\; Sinon \end{cases}$$

Ceci s'explique par le fait que 60 ans est l'âge légal de la retraite au Maroc. En effet, nous supposons que l'âge de départ d'un dirigeant est très lié à l'âge de la retraite[23].

Pour déterminer l'importance relative des différents facteurs d'enracinement, nous procédons à une régression linéaire. Les résidus de notre première régression logistique constitueront la variable dépendante. Nous obtenons ainsi une estimation des coefficients d'enracinement. Ces coefficients servent ensuite à déterminer le niveau d'enracinement théorique du dirigeant en fin d'année permettant ainsi de vérifier l'existence, et d'une relation entre le niveau d'enracinement et la performance, et d'un optimum d'enracinement. Ainsi :

$$X_{4,t} - 1 = Rrel_t = G(Y_{t-1}) + e_{2,t} \quad \text{Pour } t > 0$$

$G(Y_{t-1})$ pouvant être définie de deux manières :

$G(Y_{t-1}) - B_0 + B_1 Y_{t-1}$; $\mathbf{B_1 > 0}$:

Il existe une fonction linéaire *croissante* entre la performance réalisée par une entreprise au cours d'une année et le niveau d'enracinement du P.D.G. en début d'année.

$G(Y_{t-1}) - B_0 + B_1 |Y_{t-1} - B_2|$; $\mathbf{B_1 < 0}$:

Il existe une fonction linéaire *croissante* entre la performance réalisée par une entreprise au cours d'une année et le niveau d'enracinement du P.D.G. en début d'année tant que ce niveau d'enracinement n'a pas atteint un seuil critique, et une fonction linéaire *décroissante* dès que le niveau d'enracinement à dépassé le seuil critique. Le seuil critique d'enracinement est exprimé ici par B_2.

$\varepsilon_{2,t}$ est la part de la performance annuelle non expliquée par le niveau d'enracinement du dirigeant en début d'année.

II. Etude empirique

1. Constitution de l'échantillon

L'échantillon porte sur la décision de conseils d'administrations de renouveler ou non le mandat des Présidents d'entreprises marocaines. Les entreprises sélectionnées sont celles qui étaient cotées de façon continue entre 1993 et 1998 au Casablanca Stock Exchange. Le choix de la date 1993 s'explique par le fait

que cette année a marqué le début du processus d'assainissement du marché financier marocain à travers l'adoption de textes réglementaires et juridiques rigoureux et innovants, qui ont été à la base de l'amorce de l'activité moderne et transparente de la place casablancaise. (Bensouda, S. et Bellamine, S. 1998).

Les données boursières ont été collectées à partir du bulletin de la cote publié par la S.B.V.C. (Société de la Bourse des Valeurs de Casablanca). Ces données boursières concernent les cours boursiers et dividendes versés au titre desdits exercices et servent à calculer la performance relative des entreprises de l'échantillon.

Les autres données renseignées sont relatives à certaines caractéristiques des dirigeants et à leurs carrières; à savoir : l'âge, la durée passée dans l'entreprise avant la nomination en tant que P.D.G., la durée passée à la tête de l'entreprise, la formation et l'appartenance à un corps de métiers ou à une association d'anciens, ainsi que le fait pour un dirigeant d'avoir travaillé dans un poste gouvernemental ou administratif clé.

Ces données ont été en partie collectées à partir de l'annuaire «Who's Who in Morocco». Une autre partie a été recueillie au niveau des bases de données de C.F.G.[24], d'Upline Securities[25], ou même au niveau des entreprises concernées. Sans oublier les coupures de presse spécialisée, notamment l'Economiste (CD-ROM 1991-1998), La Vie Economique et Finances News.

L'échantillon final comprend ainsi 44 P.D.G. concernant 30 entreprises pour un total de 220 observations[26]. Les données ne sont donc pas exhaustives à cause de la difficulté de communication des données par certains responsables (freins psychologiques).

2. Résultats empiriques et interprétations

- Pour ce qui est des variables explicatives de la *décision de maintien*, les résultats de la régression logistique[27] font apparaître que la décision de maintien ou de remplacement du dirigeant s'explique de façon significative par les variables de l'âge du dirigeant et de la performance boursière[28].

  Ceci corrobore l'hypothèse que nous avons émise au niveau de l'âge de départ à la retraite. En effet, quand le dirigeant atteint l'âge de la retraite, il voit le risque de son remplacement devenir de plus en plus important au fur et à mesure qu'il avance dans l'âge. Par ailleurs, nous pouvons conclure également qu'une mauvaise performance boursière accroît également le risque de limogeage du dirigeant[29].

- L'estimation des *coefficients* des facteurs de la fonction d'enracinement à travers la régression linéaire[30] est significative, puisque nous obtenons un ration F significatif. Ceci dit, le modèle est de pouvoir explicatif très moyen, puisque nous obtenons un R^2 de faible valeur[31]. Par ailleurs, la matrice de corrélation[32] montre une faible corrélation entre les coefficients explicatifs.

Nous retenons donc la significativité des coefficients de corrélation obtenus, et ce, si nous prenons en considération la taille de l'échantillon (220 observations), face à un nombre réduit de variables explicatives[33]. D'autre part, la décision de maintien ou de remplacement du dirigeant est une décision assez complexe où plusieurs facteurs non-identifiables, aussi bien subjectifs qu'objectifs s'imbriquent les uns les autres. Cette décision peut donc être sujette à des influences du secteur d'activité, de la situation économique, de l'atmosphère interne (sociale et politique), mais aussi à des «aléas personnels au dirigeants»[34] ou même aux parties prenantes influentes, etc.

Nous présentons ci dessous, les résultats obtenus, en comparant ceux-ci avec ceux trouvés par Pigé en 1998:

	Entreprises marocaines	**Pigé 1998 (France)**
Hypothèse 1 (performance boursière passée)	Confirmée	Confirmée
Hypothèse 2 (durée du mandat en tant que P.D.G.)	Infirmée	Infirmée
Hypothèse 3 (expérience du dirigeant)	Infirmée	Confirmée
Hypothèse 4 (réseau relationnel externe)	Confirmée	Infirmée
Hypothèse 5 (autodidacte : absence réseau externe)	Confirmée	Confirmée
Hypothèse 6 (existence d'un optimum d'enracinement)	Confirmée	Confirmée

Ainsi, l'hypothèse 1 relative à la performance boursière passée est confirmée, ce qui signifie que la décision de maintien est significativement influencée par les performances passées du dirigeant. Ceci rejoint l'analyse faite, selon laquelle un dirigeant récemment nommé dirigera ses efforts vers la réalisation de bonnes performances boursières afin de se valoriser vis-à-vis des actionnaires et du conseil d'administration[35].

Nous rejoignons donc Pigé (1998) pour la logique selon laquelle les dirigeants les plus enracinés sont ceux qui ont pu réaliser d'excellentes performances dans le passé.

Par contre, l'hypothèse 2 n'est pas confirmée. Ceci peut s'expliquer par la conséquence importante de l'usure du pouvoir des dirigeants qui semble prendre le pas sur le processus de maintenance, de développement et de consolidation des contrats implicites. On ne peut donc retenir cet élément comme facteur d'enracinement. Tout au plus, on peut dire que ce facteur est pris en considération par le conseil d'administration quand il prend sa décision annuelle de maintien ou de remplacement du dirigeant. Nous trouvons ainsi le même résultat que Pigé, B.

Pour ce qui est de l'hypothèse 3, elle est infirmée également. Il semblerait donc qu'une bonne expérience du dirigeant dans la firme n'influe pas sa stratégie d'enracinement. Cela tiendrait peut être du fait que le style de management des entreprises marocaines est quelque peu traditionnel, où le dirigeant tend à être «la seule et l'unique tête pensante». Donc, ce facteur ne rend pas plus légitime un dirigeant nommé en interne, de même que ses capacités n'en sont pas pour autant reconnues. Pigé, B. (1998) avait trouvé un coefficient positif à ce niveau. Ceci s'expliquant par «la grande expérience» que le dirigeant acquiert quand il passe une durée donnée dans la firme avant d'y être nommé P.D.G.

D'autre part, l'hypothèse 4 est confirmé, ce qui prouve que les grands corps de métiers et associations d'anciens retenus sont parfois directement liés à l'entreprise même, ainsi qu'à son environnement. Aussi, les formations reconnues représentent-elles non seulement une clé d'accès à des postes prestigieux, mais elles servent aussi de rempart de protection pour tout membre du corps, en ce sens où non seulement les dirigeants diplômés de ces écoles ont un pouvoir charismatique certain sur leurs conseils d'administration (Caminatti-Marchand, G. 1999), mais ils partagent avec leurs administrateurs même cette appartenance commune. Ce qui crée des liens très privilégiés entre P.D.G. et administrateurs, notamment dans le cas marocain, où une poignée d'administrateurs et de P.D.G. se partagent respectivement des sièges d'administration ou la direction de la plupart des grandes entreprises du Royaume. Une réflexion analogue peut être faite pour les dirigeants ayant exercé un poste gouvernemental ou administratif clé. Ce genre de postes crée des connexions avec des organisations aussi puissantes que diversifiées, qui permettent aux dirigeants de développer des relations étroites avec beaucoup d'acteurs pouvant largement influencer les décisions des organes de contrôle. Le dirigeant peut y avoir recours pour conforter sa position[36].

Quant - à l'hypothèse 5, elle tend à affirmer les conclusions tirées de l'hypothèse précédente. En effet, l'absence de réseau externe (pour un dirigeant autodidacte) représente un manque pour le dirigeant qui, pour se protéger contre le risque de remplacement, va essayer de s'enraciner beaucoup plus dans l'entreprise. Un dirigeant marocain autodidacte et n'ayant jamais occupé un poste gouvernemental ou administratif clé, se sentira dans le besoin de créer des réseaux relationnels denses, et essaiera donc de s'enraciner encore plus.

Pour ce qui est de l'hypothèse 6, et afin de déterminer l'existence - ou non - d'un optimum d'enracinement, nous avons procédé par tâtonnements en introduisant des effets de seuils au niveau de la fonction (G)[37]. Nous avons ainsi pu trouver des régressions significatives pour deux modèles, avec un pouvoir explicatif toujours faible. La significativité du ratio F s'améliore pour les deux modèles obtenus.

Par contre, la non significativité des coefficients du modèle de base de (G), prouve que le niveau d'enracinement à lui seul ne peut expliquer la performance boursière de l'entreprise. Tout au plus, nous pouvons dire que le niveau d'enracinement influe quelque peu sur la richesse des actionnaires puisque nous trouvons des coefficients significatifs.

La variation de b2, correspondant à un effet de seuil, a comme conséquence l'apparition de coefficients significatifs, ce qui dénote de l'existence d'un niveau d'enracinement optimal pour le dirigeant. Plus on s'éloigne de ce point, plus le sous ou surenracinement altère la performance boursière de la firme. Le sous-enracinement peut s'expliquer par le fait que le P.D.G. n'a pas encore pu développer les réseaux relationnels à même de conforter ses décisions et actions. De même, un surenracinement s'explique par des comportements managériaux opportunistes privilégiant les intérêts personnels et avantages connexes, au dépend de l'entreprise. L'hypothèse 1 semble donc être vérifiée.

A partir des estimateurs calculés ($\hat{a}_1$, $\hat{a}_2$, $\hat{a}_3$, $\hat{a}_4$ et $\hat{a}_5$), nous pouvons estimer la fonction théorique d'enracinement des dirigeants d'entreprises marocaines :

$$Y_{t-1} = Y_0 + 0{,}159 Ln\left[\prod_{t=1}^{n-1} X_{4,t}\right]$$

Avec :

$$Y_0 = 0{,}129 X_1 + 0{,}141 X_2$$

Nous ne prenons pas en considération le facteur de la durée passée dans l'entreprise, puisque l'estimateur â4 est de signe négatif. Il ne peut donc expliquer le processus d'enracinement du dirigeant.

Conclusion

La présente étude a permis de modéliser et d'étudier le niveau d'enracinement des dirigeants d'entreprises marocaines selon le modèle des réseaux relationnels.

Nous trouvons ainsi qu'il existe un optimum d'enracinement, en ce sens où dépassé un certain niveau d'enracinement, le dirigeant opte souvent pour une stratégie privilégiant ses intérêts personnels au détriment de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise.

Par ailleurs, l'existence d'un réseau relationnel externe représente un facteur important d'enracinement, de même que l'absence de ce réseau pour un P.D.G. autodidacte est ressentie par ce dernier comme un risque, ce qui le pousse à s'enraciner encore plus dans l'entreprise.

D'autre part, la décision de maintien est influencée par les performances passées du dirigeant. Par contre, les résultats montrent l'existence d'une «usure du pouvoir» du P.D.G. liée au nombre d'années passées à la tête de la firme. En outre, une bonne expérience au sein de la firme avant d'être promu P.D.G. n'influe pas sur l'enracinement des dirigeants des entreprises marocaines.

Les limites de cette étude sont principalement liées à la taille relativement petite de l'échantillon et à la durée considérée, mais aussi au nombre limité de variables explicatives. Ces dernières ne prennent pas non plus en considération l'influence et le pouvoir des autres partenaires de la firme.

Une extension de cette étude consisterait à tenir compte de ces facteurs dans le modèle, mais aussi à y intégrer l'ensemble des mécanismes opportunistes à disposition du dirigeant. De même, la stratégie d'enracinement du dirigeant étant fort complexe, il s'agit également de comprendre et d'analyser les modèles et construits mentaux des dirigeants mêmes.

Bibliographie

Alexandre, H. et Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 5-29.

Bellamine, S. et Bensouda, S. (1998). *La place casablancaise et ses rivales : Les voies de la compétitivité*. Mémoire de fin d'études du Cycle Normal de l'ISCAE - Casablanca.

Boot, A.W.A. (1992). Why Hang on to Losers ? Diverstitures and Takeovers. *Journal Of Finance*, 47(4.)

Breton, A. et Wintrobe, R. (1982). The Logic of Bureaucratic Conduct. Cambridge University Press.

Carminatti-Marchand, G. (1999).Gouvernance d'entreprise et performance. L'influence du comportement du conseil d'administration. *Journées Internationales de l'AFFI*, juin.

Castanias, R.P. et Helfat, C.E. (1992). Managerial and Wind fall Rents in the Market for Corporate Control. *Journal Of Economic Behavior organisation*, 18, 153-184.

Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 111, 50-64.

Charreaux, G. (1997a). Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises, in *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 471-493.

Charreaux, G. (1997b). Modes de contrôle des dirigeants et performances des firmes, in *Le gouvernement des entreprises*, Economica.

Charreaux, G. (1998). La mesure de la performance des entreprises. *Banques et Marchés*, 34, mai - juin, 46-51.

Charreaux, G. et Desbrières, P. (1997). Le gouvernement des entreprises. *Banque et Marchés*, 29, juillet - août, 28-34.

Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.P. (1990). *Le conseil d'administration*. Vuibert.

Dherment-Ferère, I. et Pigé, B. (1999). La diversité des réactions du marché boursier à l'annonce du décès d'un dirigeant. *Journées internationales de l'AFFI, juin*.

Garvey, G.T. et Swan, P.L. (1994). The Economic of Corporate Governance : Beyond the Marshallian firm. *Journal of Corporate Finance*, 1(2), 35-80.

Grar, A. (1997). Etude d'événement, in *Encyclopédie des Marchés Financiers*, Economica, 462-484.

Hardy, M. A. (1993). Regression with Dummy Variables. *Sage University Paper*, 07-093.

Hills, C.W.L. et Jones, T.M. (1992). Stakeholder Agency-Theory. *Journal Of Management Studies "*, 29(2), 131-154.

Hirshleifer, D. (1993). Managerial Reputation and Corporate Investments Decisions. *Financial Management*, summer, 9-22.

Hyafil, (1997). Systèmes financiers et systèmes de gouvernance, in *Encyclopédie des Marchés Financiers*, Economica, Paris, 1876-1896.

Igalens, J. et Pillard, J.F. (1996). Evaluation des dirigeants : le cours de bourse ne suffit pas. *Revue Française de Gestion*, 111, 250-255.

Jacquillat, B. et Solnik, B. (1997). Marchés financiers : Gestion de portefeuilles et des risques, 3e édition, Dunod.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal Of Finance*, 48(3), july, 831-880.

La Vie Economique - Sunergia (1998). *Enquête sur le salaire des cadres 1998/1999 "*, 25 décembre.

L'Economiste (1995). Le salaire des cadres : Enquête 1995 / 1996, supplément au n° 209, décembre.

Morck, R. Shleifer A. et Vishny R.W. (1990). Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisition ? The Journal Of Finance, 45(1), 31-48

Myers, S.C. (1990). Still Searching for Optimal Capital Structure *"*, *Journées Internationales de l'AFFI*, juin.

Paquerot, M. (1997). Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle, in *Le gouvernement des entreprises*, Economica.

Pichard-Stamford, J.-P. (1998). La légitimation du dirigeant pas le réseau des administrateurs. *Journées Internationales de l'AFFI*, juillet.

Pigé, B. (1996). La probabilité de rotation des P.D.G. : Une mesure du pouvoir de révocation du conseil d'administration. *Revue d'Economie Politique*, 106(5), 889-912.

Pigé, B. (1998). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, (3), p131-158.

Pigé, B. (1999). Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les marchés en cas de défaillance des mécanismes internes de gouvernement des entreprises. *Journées internationales de l'AFFI*, Juin.

Renault, E. (1997). Econométrie de la finance : La méthode des Moments généralisés, in *Encyclopédie des Marchés Financiers*, Economica, 330-407.

Rose, N. L. et Shepard A. (1994). Firm Diversification and CEO Compensation : Managerial Ability or Executive Entrenchment? *Rand Journal of Economics*, 28(3), 489-514.

Shleifer, A. et Vishny, R.W (1989). «Management entrenchment : The case of manager-specific investments», *Journal Of Financial Economics*, vol n° 25, 123-139.

Stigliz, J.E. et Edlin, A.S. (1992). Discouraging Rivals : Managerial Seeking & Economic Insufficiencies. NBER Working-Paper-Series, n°4145, August.

Notes

1 Paquerot M. 1997.

2 Une définition des *stakeholders* consisterait à y inclure tous les agents qui sont «parties prenantes» au développement de l'entreprise. (Hyafil, 1997, p1977)

3 Charreaux, G. 1997a.

4 Un investissement est dit *spécifique au dirigeant* quand il subit une perte de valeur en cas de départ du P.D.G.

5 Shleifer A. et Vishny, R.W. (1989).

6 Parmi ce type d'investissements, on peut citer les investissements en Recherche et Développement ou en innovation.

7 Vu l'importance de ce sous mode d'enracinement lié à l'information, et vu qu'il ne comporte pas que des éléments informationnels, nous le considérons comme stratégie d'enracinement à part.

8 Notamment ceux à capital humain fortement spécifique à l'entreprise.

9 Carminatti-Marchand G. (1999) a montré que la formation scolaire (l'exemple de l'ENA et de l'Ecole Polytechnique) des administrateurs et des dirigeants peut représenter un moyen important de création de réseaux relationnels étroits.

10 Par exemple, Charreaux G. (1997a) reprend le cas des prêteurs avec lesquels une longue relation contractuelle permet aux dirigeants d'assouplir les contraintes traditionnelles posées.

11 Cas des investissements spécifiques ou de visibilité faible qui sont souvent non-optimaux.

12 Le capital social s'entend dans le sens des ressources tirées à travers la création, le maintien et le développement par le dirigeant de réseaux relationnels denses. Pigé (1998) en se basant sur les travaux de Coleman J.S. (1988) le définit comme étant «les ressources disponibles par le biais de réseaux sociaux ou d'institutions élitistes qu'un individu peut utiliser pour renforcer sa position».

13 Il est à noter que tous les auteurs s'accordent à dire que le dirigeant est amené à gérer sous une contrainte de rentabilité minimum (même s'il ne maximise pas pour autant la valeur de l'entreprise).

14 Pour Carminatti-Marchand (1999), plus le dirigeant est expérimenté, plus il a de pouvoir sur ses administrateurs et leur comportement au sein du conseil d'administration au sens de l'avantage informationnel dont il bénéficie.

15 Pour Pigé, B. (1998), ces réseaux informels représentent un appui non négligeable en cas de désaccord avec les membres du conseil d'administration non internes à l'entreprise.

16 La Vie Economique-Sunergia (1998), l'Economiste (1995).

17 Dherment-Ferere I. et Pigé, B. (1999) parlent de légitimité externe en faisant référence à l'enracinement lié au fait de travailler dans une fonction gouvernementale importante (L'exemple donné par les auteurs est celui de Marcel Dassault en tant que député auprès du gouvernement français).

18 Cette hypothèse conforte ainsi celle précédente. Ainsi, un dirigeant «autodidacte» et n'ayant pas déjà été amené à occuper un poste gouvernemental ou administratif important n'a pas de réseau relationnel externe fort.

19 correspondant à l'enracinement d'un P.D.G. nouvellement nommé

20 Une mesure adaptée de cette ancienneté est le logarithme puisque l'ancienneté a une forte importance dans les premières années, mais son importance croît avec un rendement décroissant par la suite (Pigé, B. 1998).

21 t[1.,…,n] est un indice mesurant le nombre d'années civiles depuis que le P.D.G. est en poste.

22 Il est à noter que l'utilisation des cours boursiers comme moyen de mesure de la performance – notamment dans le cadre de l'évaluation des dirigeants - est fort controversée. Cf. Charreaux, G. (1998) et Igalens, J. & Pillard, J.F. (1996).

23 Le dépassement de l'âge de la retraite pourrait constituer un argument derrière lequel un conseil d'administration se passerait des services de son P.D.G. De même, un dirigeant n'ayant pas encore atteint l'âge de la retraite sera peu enclin à quitter ses fonctions sauf s'il trouve un poste plus prestigieux, ce qui reste assez rare et risqué (Pigé, B. 1998).

24 Casablanca Finance Group : Société de bourse gérant les titres des 25 sociétés ayant la plus grande capitalisation et sur des critères de liquidité et de représentativité économique du pays.

25 Société de bourse agréée gérant le second indice boursier de la place (USI).

26 Sur les 38 sociétés cotées entre 1993 à 1998. A noter qu'en 1998, le nombre de sociétés cotées au Casablanca Stock Exhange était de 58 entreprises.

27 Voir tableau I.

28 Au fait c'est du logarithme de la performance boursière dont il s'agit.

29 Il faut cependant reconnaître que le modèle reste de pouvoir discriminatif assez faible.

30 Conférer tableau II

31 Pigé (1998) avait trouvé une valeur significative presque égale pour F ainsi qu'un R^2 faible aussi.

32 Voir tableau III

33 5 en tout dont 2 variables muettes. D'ailleurs cette même remarque a été faite par Pigé, B. (1998) pour 1747 observations.

34 Pigé, B. (1998).

35 Ce que Paquerot, M. (1997) nomme la phase de valorisation des dirigeants.

36 Pigé, B. (1998) en citant les réseaux externes parle même de garantie de reclassement en cas d'échec ou de différends avec les actionnaires.

37 Conférer tableau VI.

38 La méthode de calcul de la rentabilité boursière étant aussi controversée, nous avons retenu celle qui prend en considération la richesse des actionnaires. Jacquillat, B. et Solnik, B. (1997), Grar, A. (1997), Renault, E. (1997), Pigé, B.(1998), Dherment-Ferère I. et Pigé, B. (1999).

39 Pour B2, Pigé (1998) avait trouvé une valeur de 0.01.

ANNEXES

ANNEXE 1

Définition de la rentabilité boursière relative annuelle :

La rentabilité boursière relative annuelle :

$$R_{REL\ i,t} = \frac{R_{i,t} + 1}{R_{M,t} + 1} - 1$$

Avec :

La rentabilité boursière d'une entreprise i en une année t[38] : $R_{i,t} = \frac{P_{i,t} + D_{i,t}}{P_{i,t-1}} - 1$

$P_{i,t}$ et **$P_{i,t-1}$** : Les cours des actions au 31 décembre des années t et t-1 ;

$D_{i,t}$: Le dividende versé au cours de l'année t.

La rentabilité boursière moyenne des Nt entreprises : $R_{M,t} = \sqrt[Nt]{\prod_{i=1}^{Nt}(R_{it} + 1)} - 1$

ANNEXE 2

TABLEAU I

Principaux résultats de la régression logistique

Variables explicatives	Fonction	Coefficient	Valeur de Wald
Constante	-	2,3326	267***
Résidu de l'âge	F ($X_{6,t}$)	-0,982	27***
Ln de la performance	Ln($X_{5,t}$)	1,1182	53***

*Significatifs respectivement aux seuils de : ¨=10%, *=5%, **1%, ***=0,1%*

ANNEXE 3

TABLEAU II

Résultats de la régression linéaire

Variables explicatives	Hypothèse	Estimateur	Variables	Coefficient	t
Constante	-	-	-	-1,326	-0,37 ¨
Ln de la performance antérieure	H 2	$\hat{a}_5$	$Ln\left[\prod_{t=1}^{n-1} X_{5,t}\right]$	1,079	2,951**
Durée corrigée	H 3	$\hat{a}_4$	$\left[(n+1)n\right]/2$	-0,717	-3,715***
Ln (ancienneté + 1)	H 4	$\hat{a}_3$	$Ln(X_3+1)/2$	-0,225	-1,75**
Formation et poste clé	H 5	$\hat{a}_1$	X_1	2,959	1,39**
Autodidacte	H 6	$\hat{a}_2$	X_2	2,049	0,74*
R^2 ajusté	-	-	-	7 %	-
Ratio F	-	-	-	4,62***	-

ANNEXE 4

TABLEAU III

Matrice de corrélation

	perf_pa	**man_corr**	**d_av_nom**	**réseau**	**autodida**
perf_pa	1				
man_corr	0,362	1			
d_av_nom	-0,215	0,068	1		
réseau	0,072	-0,122	-0,223	1	
autodida	-0,029	0,293	0,533	-0,059	1

Perf_Pa **:** *La performance passée ;*
Man_Corr **:** *Durée du mandat corrigée ;*
D_Av_Nom **:** *Expérience du dirigeant (durée passée dans l'entreprise avant d'être promu P.D.G.) ;*
Réseau **:** *Réseau relationnel externe (à travers la formation et les postes clés déjà occupés) ;*
Autodida **:** *Variable mesurant l'absence de réseau externe à travers le fait pour un dirigeant d'être autodidacte.*

ANNEXE 5

TABLEAU IV

Introduction d'effets de seuils par tâtonnements : modèles obtenus

Variables explicatives de la performance annuelle $X_{5,t}$	Modèle (A) $b_0+b_1Y_{t-1}$		Modèle (B) $b_0+b_1\|Y_{t-1}-b_2\|$ Avec $b_2=0$		Modèle (c) $b_0+b_1\|Y_{t-1}-b_2\|$ Avec $b_2=0{,}03$	
	Coeff.	t	Coeff.	t	Coeff.	t
Constante	0,825	20.2***	0,782	17,01***	0,785	17,04***
Enracinement théorique	-0,211	-1,03*	-0,695**	-2,39**	-0,759	-2,76**
R^2 ajusté	2,3%		2,45%		2,86	
Ratio F	3,92*		5,37**		5,95**	

*Significatifs respectivement aux seuils de : ¨ = 10%, * = 5%, ** 1%, *** = 0,1%*

Audit du Marketing de la DRH

Louis FORGET
Auditeur social
Professeur à l'ESSEC M.E. et
à l'Ecole de Psychologues Praticiens
Consultant

Nous nous proposons d'étudier, à travers une approche spécifique marketing, la fonction RH dans son rôle de *partenaire, stratégique et opérationnel de l'entreprise ET de ses salariés, ainsi que de moteur d'échanges mutuellement satisfaisants entre eux.*

Cette approche fournit des repères pertinents pour structurer, à partir des éléments mis en évidence, certains champs d'audit de la D.R.H. à travers sa démarche marketing.

Il s'agit d'explorer en les appliquant à la Direction des Ressources Humaines quatre approches habituelles en marketing :

- *Le marketing : une philosophie basée sur quatre champs d'actions.*
- *La composition du marketing-mix.*
- *La notion de couple produit-marché*
- *La relation attractivité-compétitivité*

Le concept de marketing a été abondamment utilisé dans les domaines de la gestion de ressources humaines pour établir, développer et structurer la relation client-fournisseur qui doit être la sienne.

«Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui».[1]

La notion de «création de valeur» a tendance à s'imposer comme une démarche constructiviste dominante, mais il faut ne pas perdre de vue que cette notion doit être porteuse de capacités à satisfaire un ensemble hétérogène de besoins plus ou moins partagés.

La création de valeur, en principe, amplifie et optimise de façon continuelle les flux de produits ou de services par rapport aux flux de satisfaction en provenance du marché (couple attractivité/compétitivité, que nous allons développer dans le domaine social).

Bien que l'homme soit au cœur de ce processus de création de valeur, les intérêts des actionnaires, ceux des clients et ceux des salariés ne sont évidemment pas ressentis comme convergents !

Vaste chantier dans lequel la DRH a certainement un rôle essentiel.

Le marketing est un mot, souvent mal compris, dans lequel on met habituellement trois acceptions principales :

1. Un système, ayant pour but de développer et fabriquer de nouveaux produits ou services en réponses adaptées et optimisées aux besoins et désirs, actuels et futurs, en faisant parfois émerger ces derniers,
2. Une multitude d'outils d'analyse,
3. Un ensemble d'actions et même de moyens de pression et de commercialisation plus ou moins agressifs et satisfaisants.

Derrière ces trois vues schématiques on peut identifier trois dimensions caractéristiques :

1. Une dimension idéologique.
2. Une dimension analytique.
3. Une dimension action.

On doit reconnaître que, pour beaucoup de DRH, le «nez sur le guidon», la pression du court terme, empêchent très souvent l'attribution des efforts et des temps suffisants a la première, voire aux deux premières dimensions.

Le marketing stratégique est lié principalement à la démarche idéologique et à la démarche analytique. Il aboutit essentiellement à une stratégie de développement, c'est-à-dire à **un choix** par l'entreprise : d'opportunités profitables, de méthodes à utiliser et de ressources, *en particulier humaines*, à mobiliser.

Pour cela l'entreprise doit déterminer les compétences distinctives, disponibles, mobilisables, ou à acquérir, qui peuvent être à la base d'avantages compétitifs.

Le marketing opérationnel est principalement lié à une démarche volontariste. Il aboutit donc à la mise en œuvre de planifications, d'actions et de systèmes de contrôle.

Le marketing interne reprend tous ces concepts dans l'étude des rapports de l'entreprise avec ses salariés, des rapports hiérarchiques, des services et des hommes en relation client-fournisseur entre eux, etc. Ce n'est pas nouveau ! (Gélinier 1979 !)

1. Le Marketing : une philosophie et quatre champs d'actions

MARKETING :
Philosophie de l'entreprise, et de chacun, basée sur la croyance que les objectifs de l'entreprise seront atteints de façon optimale si elle sait et si elle met en œuvre l'organisation, les méthodes et les moyens pour :

IDENTIFIER
(Etudes de marché. Enquêtes. Segmentation du marché. Ciblage…)

ANTICIPER
(Analyses et études économiques. Prévisions technologiques. Veille technologique et surveillance de la concurrence…)

ORIENTER
(Communication. Publicité. Promotion. Action des commerciaux, Ethique…)

SATISFAIRE
(Service après vente. Enquêtes satisfaction. Assurance qualité…)

LES BESOINS ET LES DESIRS

Il faut souligner le fait que ce couple besoins/désirs est indissociable.

En fait, affectivité, subjectivité, sont toujours présents chez l'acheteur, dans le groupe décideur, chez le vendeur ; mais aussi chez le salarié, chez le recruteur, chez le manager… Comment les mesurer ?

Une telle approche repose donc sur :

- Une philosophie (ou un credo, acte de foi : je crois que si je sais identifier, anticiper etc.)
- La mise en place de la structure, de l'organisation et du système d'informations nécessaires.
- Des actions volontaristes et cohérentes avec l'ensemble du système.
- La mesure des résultats.

2. Le Marketing de la D.R.H. (Champs d'action/champs d'audit)

Philosophie de la D.R.H et de chacune de ses composantes, basée sur la croyance que ses objectifs en matière de Ressources Humaines seront atteints de façon optimale si elle sait et si elle met en œuvre l'organisation, les méthodes et les moyens pour :

IDENTIFIER les besoins et les désirs
Participer aux decisions de direction
Connaître et comprendre, de façon suffisante, le «Système Entreprise»
Elaborer et optimiser les systèmes d'information et d'analyse R.H. ; avoir les contributions et l'aide des managers
Exploiter les entretiens individuels
Utiliser des moyens tels que : audit social, observatoire social etc.
Avoir des relations et discussions signifiantes avec les partenaires sociaux
Prendre en compte l'historique, les évolutions individuelles et collectives, la culture, les valeurs, etc.
ANTICIPER les besoins et les désirs
Participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise
Etudier les conséquences probables de l'évolution des technologies et de l'accroissement des gains de productivité
Elaborer des scénarios de Gestion Préventive, Prévisionnelle ... de l'Emploi
Mettre en place un politique de recrutement en fonction du futur
Prévoir et suivre les évolutions individuelles, mesurer les potentiels et gérer les carrières
Assurer une gestion prévisionnelle des compétences et en prévoir les conséquences en matière de formation
Développer l'employabilité et la polyvalence
Choisir de former des managers en fonction de leur capacité à décider en intégrant les autres
ORIENTER les besoins et les désirs
Elaborer une politique, des actions et mettre en place des moyens de communication interne
Prendre en compte et influencer la communication externe, image de l'entreprise
Connaître besoins, désirs, compétences et capacités de chacun
Organiser un système d'offre et de demande interne d'emplois
Développer le rôle de conseil et de coaching des managers
Optimiser le recrutement, les mutations et les flux de personnel
Faire connaître les autres métiers et les autres emplois de l'entreprise, utiliser l'outil formation
SATISFAIRE les besoins et les désirs
Optimiser l'organisation, les coûts et la gestion de la DRH
Etre soucieux de la qualité du système «Gestion des Ressources Humaines»
Assurer des relations contribution/rétribution répondant aux impératifs d'équité, sur les plans individuels et collectifs
Mettre en place des méthodes et des moyens efficaces de motivationet de rétribution
Faire évoluer les systèmes de management dans un sens participatif, développer la responsabilisation et l'implication par le choix des «bons» managers
Assurer des réponse, dans tous les cas, avec les explications nécessaires, aux besoins/désirs exprimés
Agir pour améliorer les conditions de travail (CHSCT, DP, demandes ... etc.)
Etablir une politique de formation capable de développer les compétences utilisées en situation de travail et de répondre de façon

3. Le Marketing Mix

Il s'agit d'une notion classique en marketing. C'est la structuration de l'offre de l'entreprise sur son marché à travers cinq variables habituelles, liées entre elles, dont la composition influe sur les résultats et peut entraîner le succès ou l'échec.

Ces cinq composantes sont interdépendantes, le fait d'agir sur l'une d'entre elles à des conséquences sur les autres (mix comme mixer !)

Les ouvrages de marketing distinguent habituellement les cinq paramètres suivants :

Produit, Prix, Communication et actions de vente, Canaux de distribution, Service et Qualité.

De la même façon, nous pouvons élaborer un «marketing mi» pour la fonction Ressources Humaines en explicitant cinq variables qui pourraient structurer l'offre par rapport au marché des capacités et des compétences :

- *L'Emploi, (poste, fonction)*
- *La Rétribution (au sens large)*
- *La Formation (en particulier le développement professionnel et personnel)*
- *L'Environnement (physique et relationnel)*
- *Les Perspectives d'évolution, et de mobilité.*

4. Le Marketing Mix de la fonction R.H. ses 5 variables interdépendantes

Quelques éléments constitutifs du marketing-mix :

A chacun de ces éléments peuvent être associés indicateurs et clignotants d'audit.

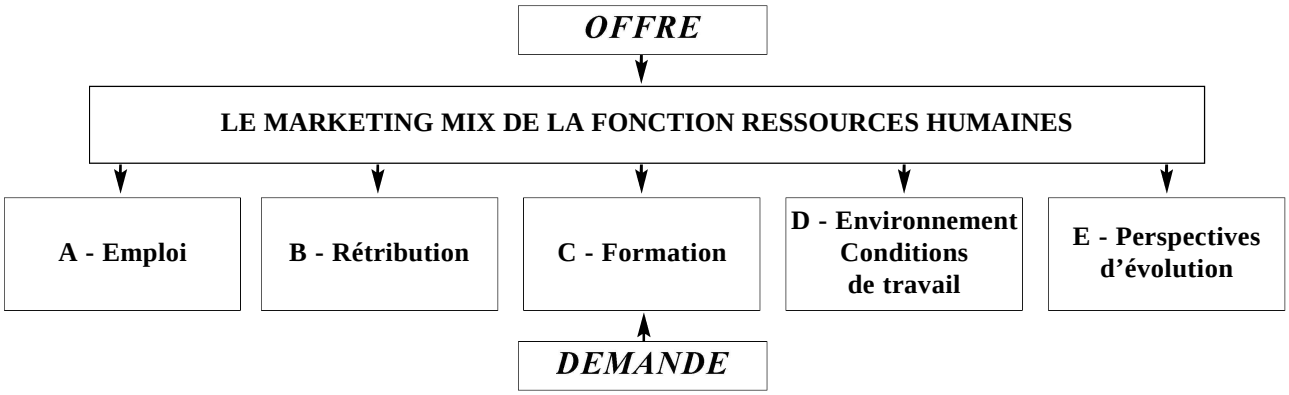
A - Emploi
- *Valeur perçue*
- *Intérêt et satisfaction éprouvés dans le travail*
- *Qualité du management*
- *Aspects relationnels, équipe*

B - Rétribution
- *Valeur perçue*
- *Composantes directes et indirectes de la rémunération*
- *Participation, interessement, association aux résultats*
- *Avantages divers*

C - Formation
- *Approfondissement des savoirs et savoir-faire spécifiques au métier*
- *Prise en compte de projets personnels et personnels*
- *Ouverture vers d'autres techniques et d'autres métiers*
- *Souci de l'employabilité*

D- Environnement et Conditions de travail
- *Conditions de travail,*
- *Temps de travail, flexibilité, horaires,*
- *Sécurité, qualité etc...*
- *Qualité et pertinence de l''information*
- *Moyens à disposition et organisation*

E - Perspectives d'évolution et de mobilité
- *Prise en compte du potentiel personnel*
- *Possibilités de promotion*
- *Possibilités de mobilité géographique et/ou fonctionnelle*



Une approche parallèle a été abordée sous le nom de «personnel mix» par B.Martory et D.Crozet[2], avec des éléments constitutifs, différents et plus globaux.

Les fondements de la démarche «stratégie du mix» sont les mêmes :

- Nécessité de cohérence dans les conduites des politiques sociales qui concernent plusieurs éléments du mix
- Importance des choix et de la hiérarchisation des actions sur les 5 paramètres en fonction des contraintes de temps, de la législation, de l'environnement, des ressources financières…
- Prévision de l'évolution souhaitable des composants du marketing mix, dans un avenir plus ou moins proche, en fonction de la stratégie de l'entreprise et du marché de l'emploi

5. Notion de couple produit/marché

Un nouveau produit ou service ne devrait être développé et commercialisé que s'il peut occuper une position compétitive profitable sur un marché.

Un marché attractif pour l'entreprise doit entraîner de la part de celle-ci l'offre du produit ou du service adapté au mieux à cette demande, maintenant et dans le futur accessible.

Peut-on passer de la notion :
Couple Produit/Marché à la même notion en GRH :

FONCTIONS-COMPETENCES REQUISES

QUALIFICATIONS-COMPETENCES PERSONNELLES

La compétence est contingente, son cadre est la situation de travail et la relation homme-poste à court terme est évidemment très réductrice.

Compétences individuelles, collectives, partagées, pluridisciplinaires ; potentiels d'acquisition de nouvelles compétences, organisations qualifiantes…Toutes ces approches sont pluridimensionnelles et variables dans le temps. Comment les optimiser, pourquoi, et pour quoi ?

Le modèle causal habituel va dans le sens stratégie
⧫ compétences requises ⧫ compétences acquises.

Et si on faisait le contraire ? Compétences potentielles
⧫ *Orientation ou émergence de stratégies éventuelles ?*

Une telle approche peut être d'autant plus pertinente que l'environnement devient perturbé et incertain.

Il s'agit bien d'une démarche d'innovation managériale mais :

- comment fonder la réponse de l'entreprise aux pourquoi ? ainsi que aux pour quoi ?
- comment assurer la cohérence avec l'ensemble du système, **en particulier en matière de rétribution,** c'est une grande question de rémunération des compétences !
- comment assurer et gérer la continuité à terme ?

La Direction des Ressources Humaines est la plaque tournante au centre du système d'informations «les Hommes», elle a donc, évidemment, un rôle important à jouer dans toute participation à l'orientation de la stratégie de l'entreprise.

6. La relation attractivité-compétitivité[3]

Il s'agit pour l'Entreprise d'analyser et de quantifier l'opportunité économique que peut représenter un marché : *attractivité*. De la même façon sa probabilité de succès sur ce marché dépend de sa capacité à être meilleure que ses concurrents : ***compétitivité.***

La performance économique entraîne la performance sociale… mais elle en dépend également (il y a rétroaction)

Pour les Hommes, il faut les attirer (attractivité), les retenir et faire évoluer les meilleurs (compétitivité de ceux-ci)

Le tableau ci-dessous propose un certain nombre de paramètres qui peuvent entrer dans ces deux notions telles qu'elles sont vécues ou ressenties par un collaborateur.

Bien entendu, il faudrait utiliser chacun de ces paramètres pour structurer un Audit Social permettant d'analyser attractivité et compétitivité.

ATTRACTIVITE	**COMPETITIVITE**
Dans quelle mesure l'entreprise m'intéresse ?	*Dans quelle mesure j'intéresse l'entreprise ?*
Rétribution au sens large Nature et spécificité de mes activités par rapport à mes attentes Intérêt de mon poste Possibilités de carrière Considération ressentie Flexibilité de mon emploi, organisation du temps Possibilités de développement personnel Prestige de l'entreprise, image, culture Stratégie de l'Entreprise et ses perscpectives de développement Solidité, continuité, développement passé Mobilité possible, ouverture vers d'autres métiers ou d'autres secteurs géographiques Présence de beaucop de personnes avec qui j'ai envie de travailler Qualité des relations et communications Attractivité de l'entreprise pour mes proches Formation possible Lieu et environnement géographique	Ma contribution au sens large Mes compétences Mes performances présentes et passées Mon «potentiel» Mes capacités de développement Mon implication Mon enthousiasme Mes capacités à être «manager» Mes qualités relationnelles Mon adaptabilité Ma mobilité Mon image de marque, ma crédibilité Ma fiabilité et ma fidélité Mon rapport «qualité-prix» Mon intégrité, mes valeurs morales Ma carte de visite ...

Attractivité de l'entreprise, intérêt de celle-ci pour le collaborateur

Le tester ailleurs ? Efforts à faire ...	Investir sur lui pour qu'il améliore ses performances : formation, coaching ...	Optimiser en particulier le couple contribution/rétribution.
Choix : investir sur lui ou le pousser à partir ? Employabilité ?	Comme beaucoup ! Réponses : formation, communication, mobilité, etc.	A impliquer et à faire évoluer.
Problème évident ! Employabilité ?	Choix : le réveiller ou le pousser à partir Employabilité ?	Quelles sont ses motivations ? Y a-t-il évolution ou mobilité possible ? (risque de départ éventuel)

Compétitivité du collaborateur

7. Créativité et communication

(Deux mots en guise de conclusion)

Etre créatif, innover

L'offre crée la demande ; à des offres nouvelles correspondent des demandes nouvelles. La construction de l'entreprise se fait à partir de demandes internes et externes satisfaites, suivies par d'autres demandes à valeur ajoutée supérieure, comme les vagues d'une mer qui monte…

On attribue souvent au DRH la dimension «architecte social» A lui de créer et d'entrenir la dynamique innovante nécessaire au maître d'œuvre qu'il doit être.

Communiquer

En marketing, les coûts de la communication, comme son efficacité, sont importants mais difficiles à évaluer. Les coûts de la force de vente en représentent la majeure partie.

Qui compose la force de vente en RH ? En grande partie les managers de contact.

La communication n'est pas uniforme dans la mesure où elle s'adresse à des segments différents : direction, managers, partenaires sociaux, personnel en général… Objectifs, politiques, contenus, doivent donc être cohérents et continus, tout en étant différenciés.

«La communication interne est à la fois
un BESOIN, une CROYANCE, une VOLONTE»[4]

Communication d'image
- attitudes et réponses affectives.

Communication informative
- connaissance de «ce qui se passe» et du futur probable

Communication interactive
- réponses comportementales.

Pour auditer et «orienter les besoins et désirs» la communication est un outil essentiel. Les technologies actuelles la rendent plus efficiente *mais le DRH doit en être le grand stratège*.

Notes

1. Kotler Dubois, (1992). Marketing Management, Publi-Union.
2. Martory,Crozet (1998) Gestion des ressources humaines, Nathan
3. Lambin. J.J. (1994). Le Marketing Stratégique, Ediscience.
4. Thévenet M. par exemple : (1988) Le Marketing Interne, Revue Française du Marketing, ADETEM

Les NTIC dans le diagnostic interne des Ressources Humaines

Mohammed MATMATI
mohamed.matmati@esc-grenoble.fr

Dieter SCHMIDT
dieter.schmidt@esc-grenoble.fr

Professeurs de management à l'ESC Grenoble

La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise est une fonction en pleine évolution sous l'influence de plusieurs facteurs :

- la prise de conscience que le personnel d'une entreprise est une ressource sûre créatrice de valeur,
- la nécessaire contribution de la fonction Ressources Humaines à l'accroissement de la création de la valeur dans l'entreprise ;
- et, l'apparition des technologies de l'information et de la communication.

L'évolution ves une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise s'est traduite par la redéfinition des missions de la GRH ; le modèle d'Ulrich est une des manifestations de cette redéfinition qui est accompagnée de la mise en œuvre du partage de la fonction avec les managers opérationnels et de l'adaptation des pratiques de gestion. Dans ce cadre, l'audit social est une des pratiques qui s'est largement développée au cours des vingt dernières années.

Les technologies de l'information et de la communication ont, en pénétrant la fonction Gestion des Ressources Humaines, apporté des nouvelles formes d'organisation du travail, des solutions dans les pratiques RH mais elles ont mis en évidence la nécessité de mettre en œuvre de nouveaux modes de management des organisations.

L'objet de cette communication est de présenter le résultat d'un travail qui a permis d'allier une démarche de diagnosttic des pratiques managériales dans les Ressources Humaines avec les technologies de l'information. Il s'agit de présenter un outil opérationnel de diagnostic des compétences managériales dans la Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise, plus précisément des pratiques de la fonction RH. Cet outil - un logiciel utilisant les NTIC- permet ensuite de pouvoir comparer ces compétences et pratiques avec la stratégie RH de l'entreprise et dans un deuxième temps d'initier un benchmarking externe avec d'autres entreprises.

La communication abordera :

- la problématique du diagnostic social et de la nécessité du benchmarking,
- la méthodologie appliquée pour construire l'outil et le valider,
- les résultats obtenus. Une démonstration peut-être faite aux participants du colloque.

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise est une fonction en pleine évolution sous l'influence de plusieurs facteurs :

- la prise de conscience que le personnel d'une entreprise est une ressource sûre créatrice de valeur ,
- la nécessaire contribution de la fonction Ressources Humaines à l'accroissement de la création de la valeur dans l'entreprise ;
- et, l'apparition des technologies de l'information et de la communication.

L'évolution vers une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise s'est traduite par la redéfinition des missions de la GRH ; le modèle d'Ulrich est une des manifestations de cette évolution qui est accompagnée de la mise en œuvre du partage de la fonction avec les managers opérationnels et de l'adaptation des pratiques de gestion. Dans ce cadre, l'audit, notamment l'audit social, est une pratique qui s'est largement développée au cours des vingt dernières années éclairant la prise de décisions stratégiques par une bonne connaissances de la réalité des systèmes de gestion. Les technologies de l'information et de la communication ont apporté des nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles pratiques à la GRH et mis en évidence la nécessité l'émergence de nouveaux modes de management des organisations.

L'objectif de cette communication est de présenter le résultat d'un recherche qui a permis la «conception et la validation d'une démarche d'auto-diagnostic et de benchmarking des pratiques managériales dans les ressources humaines. Cette démarche s'appuie sur un outil utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Cette recherche - élaborer une plate-forme d'autodiagnostic (self assessment toolkit) - est une initiative de la DG III de la Commission Européenne. L'outil d'auto-diagnostic présenté ci-dessous a été conçu par un groupe de chercheurs coordonné par *European Foundation for Management Development (EFMD)*[1] venant de 8 Business Schools européennes. Après plusieurs mois de travail sous divers formes, les résultats furent présentés lors d'une conférence annuelle de l'EFMD à un large public composé d'universitaires, représentants d'entreprises et professionnels du conseils. L'ensemble de la démarche est accessible (en anglais) sur le site Internet de l'EFMD.[2]. Dans la phase de traduction et d'adaptation en français, l'occasion nous été donné de valider encore une fois chaque étape de progression de la démarche de Benchmarking interne en collaboration avec le directeur d'un site de production et le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise du secteur informatique.

Plus précisément, il s'agit, pour nous, de présenter la démarche, le contenu et la mise en œuvre de l'outil opérationnel d'auto-diagnostic des compétences managériales et des pratiques de gestion de la fonction RH dans l'entreprise. Cet outil, disponible sur Internet, permet après l'auto-diagnostic de pouvoir comparer les compétences et pratiques des managers dans un premier temps avec la stratégie RH de l'entreprise et dans un deuxième temps d'initier un benchmarking interne entre structures de l'entreprise suivi d'un benchmarking externe avec les pratiques d'entreprises performantes. La communication s'articule autour de trois points :

- l'évolution de la GRH sous la double contrainte des nécessité économiques et des technologies de l'information et de la communication entrainant le dévelopement des pratiques de diagnostic et d'audit;
- une présentation de l'outil d'auto-diagnostic : méthodologie d'élaboration et contenu
- Les apports de cet outil au management de l'entreprise et des ressources humaines.

1. Les évolutions de la GRH

1.1. Orientation vers des missions stratégiques

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 mutations socioculturelles 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 conseils 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 [3]» 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[4] 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 des managers : « 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[5] ». Ce partage implique pour fonction Ressources Humaines l'accroissement de l'efficacité de ses prestations à ses clients internes[6], efficacité qui doit se traduire dans la qualité, le coût et le respect des délais.

Ces évolutions managériales de la GRH – orientation sur des missions stratégiques, partage de la fonction, recherche de l'efficacité des prestations – ont induits le développement de deux nouvelles approches de gestion :

La gestion des compétences ;

Le diagnostic social .

1.2. La gestion des compétences

Le concept de « gestion des compétences » est apparu dans le discours et les pratiques du management depuis une dizaine d'années. L'accroissement de la compétitivité résultat de l'accélération du processus de mondialisation de l'économie et du développement rapide des technologies, les technologies de l'information, a contraint les entreprises à plus d'efficacité dans la définition de leur stratégie et la gestion des ressources mobilisées pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ce concept a fait irruption dans le management avec deux acceptions, l'une traditionnelle et se rapportant aux savoir-faire d'un salarié comme membre d'une organisation, l'autre se rapporte à l'entreprise et à la construction de sa stratégie.

Compétence individuelle, compétence collective, compétence stratégique : quels contenus pour chaque concept ? Quels liens existent-ils entre ces compétences de l'entreprise ? Quels dispositifs de gestion nouveaux nécessitent-ils? Quel rôle pour la DRH et les autres fonctions de l'entreprise ? Telles sont quelques interrogations auxquelles nous tenterons, tout au long de ces lignes, d'apporter des éléments de réponse.

La compétence est un concept qui donne lieu, dans les publications et les rencontres spécialisées, à un foisonnement de définitions alimentant un vaste débat où les termes poste, qualification, savoir-faire, aptitude, connaissance sont analysés et comparés. Sans reprendre tous les éléments du débat, il nous semble utile d'en souligner les principaux éléments.

De Montmolin (1984), définit la compétence comme un «ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau »[7]

Le Boterf (1995) considère la compétence comme un « savoir-agir responsable et validé dans un contexte professionnel [8]». Le «savoir-agir» est, pour l'auteur, constitué d'un ou plusieurs savoir-faire appuyés le plus souvent sur des connaissances spécifiques. Dans cette définition, la notion de validation soulève des interrogations chez de nombreux auteurs dans la mesure où elle pose le problème de l'outil de validation mais surtout de comment qualifier l'acquis intellectuel et professionnel antérieur à la validation.

Bruno Sire[9], quant à lui, dépasse l'aspect terminologie pour proposer une typologie en quatre catégories des compétences pouvant être détenues par une personne. L'intérêt de cette nomenclature réside dans son caractère opératoire qui indique une voie possible pour l'élaboration de référentiels de compétences de l'entreprise et la définition de portefeuilles de compétences d'une personne.

Dans l'ensemble des définitions proposées, deux critères sont utilisés :

- les connaissances théoriques et professionnelles résultantes de la formation initiale ou acquises dans l'exercice du travail ;
- les capacités à mettre en oeuvre observables à l'occasion de situations de travail.

La compétence serait, donc, une synthèse entre des connaissances et des capacités, synthèse construite dans un processus d'apprentissage dynamique et cumulatif. La compétence apparaît, dans tous les cas, comme «une abstraction » portée par une personne ou un groupe de personnes mais une «abstraction » ayant un potentiel opératoire.

Toutes les définitions ci-dessus et les débats qui les entourent rendent plutôt compte des compétences détenues par des individus ; or l'entreprise est un système qui met en rapport des personnes dans des situations de travail pour produire des biens ou services afin de satisfaire la demande du marché. En fait, les compétences ne sont rien en dehors des personnes et d'un un cadre organisationnel permettant leur mise en action ; d'où les

deux concepts : compétence individuelle et compétence collective.

Si la compétence individuelle est détenue par une personne, la compétence collective est, quant à elle, une réalité définie comme étant le savoir-faire (ou les savoir-faire) de l'entreprise, c'est à dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marché à partir de la combinaison des différentes compétences individuelles de ses membres.

La compétence collective est, donc, le produit de la combinaison des différentes compétences individuelles mises en situation de travail dans une dynamique organisationnelle favorisant à la fois l'apprentissage individuel et collectif mais également la synergie des différents acteurs intervenant dans un processus de production de valeur. Elle se construit dans l'expérience, la résolution des problèmes notamment les dysfonctionnements, les conflits et la recherche de nouvelles solutions, c'est à dire dans l'action collective continue pour réaliser les objectifs de l'organisation. Les compétences collectives sont ancrées dans la culture de l'entreprise et les comportements de son personnel.

Dans la littérature anglo-saxonne, les définitions de la compétence reposent sur les recherchent de Mc Clelland (1973). 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 aux connaissancex et savoir-faire et les « soft competences », c'est-à-dire l'image de soi, les traits de personnalité, la motivation. Cette approche diffère de l'approche française de la compétences que nous avons présentée ci-dessus. On préfère, en France, parler de savoir, savoir-faire et savoir-être. Les deux approches, l'anglo-saxonne et la française, ont fait l'objet d'une analyse comparative par Michel Tremblay et Bruno Sire (1999) synthétisée dans le tableau 1 ci-dessous :[10].

Tableau 1

Rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises

Michel TREMBLAY, Bruno SIRE, (1999)

	Dimension de la compétence	
Approche anglo-saxonne	«Hard» competences (compétences essentielles)	Knowledge
		Skills
	«Soft» competences (compétences différentielles)	behaviours
		Traits
		Motives

Dimension de la compétence	
Savoir (compétences théoriques)	**Approche française**
Savoir-faire (compétences pratiques)	
Savoir-être (compétences sociales et comportementales)	

Au de là des débats théoriques, les spécialistes de la GRH ont réussi dans le temps à donner un contenu de plus en plus opérationnel au concept de compétence. C'est ainsi que de nombreuses entreprises sont passées dans la gestion des emplois d'une « logique de postes » à une « logique compétences » qui s'est concrétisée dans :

- l'élaboration de référentiel de compétences ;
- une politique de développement des compétences ;
- une clarification des règles de mobilité et de gestion des carrières ;
- une politique de rémunération basée sur l'individualisation.

La gestion des compétences reste un débat ouvert autant sur le plan théorique que sur le plan opérationnel.

1.3. Le développement des pratiques de diagnostic

Les pratiques de diagnostic sous des formes diverses se sont développés dans le management des organisations. Il est devenu important, voire fondamental, pour les dirigeants des entreprises d'éclairer le processus de décision par une bonne connaissance de la réalité autant interne que de l'environnement. Si les managers ont un besoin de plus en plus fort de connaissance et d'analyse de la réalité de l'entreprise, c'est par nécessité de s'appuyer, entre autre, sur cette réalité pour construire des stratégies d'entreprise qui leur permettent de conserver ou développer leurs avantages concurrentiels et leur compétitivité dans un environnement aux évolutions rapides. La connaissance de la réalité est, aussi, pour décider des politiques à mettre en œuvre pour que soient pris en charge par les ressources clés de l'entreprise, c'est à dire les ressources humaines, les objectifs de la stratégie adoptée. L'enjeu est donc très important pour les dirigeants d'où le développement des pratiques de diagnostic comme instruments dans le pilotage de l'entreprise.

Les pratiques de diagnostic sont appliquées à toutes les activités et fonctions de l'entreprises (finance, commercial, production, social, organisation…) et prennent plusieurs formes allant de la simple observation à des pratiques « normées » comme l'audit. Elle sont réalisées soit en interne sous forme d'auto-diagnostic soit par appel, dans un cadre contractuel, à des spécialistes externes à l'entreprise.

Dans le domaine de la GRH, ces pratiques se sont largement développées. Igalens et Loignon (1997) présentent cinq pratiques actuellement utilisées par les entreprises et les administrations: le diagnostic social, l'audit social, la veille social, le contrôle de gestion sociale, l'observation sociale[11]. Chacune de ces pratiques répond à des objectifs précis et fait appel à des méthodes et des compétences différentes. Mais la connaissance d'une réalité asociale et organisationnelle aussi complexe et mouvante que celle d'une entreprise nécessite la mise en œuvre combinée de certaines de ces pratiques .

Parmi ces pratiques d'aide à la décision apparues au cours des vingt dernières années, l'audit social apparaît comme la pratique qui a connu un développement rapide. Comme le soulignent les auteurs de l'Encyclopédie des Ressources Humaines/Térence (1993) « Les raisons de l'émergence de l'audit social résident de plus en plus dans la volonté de tester la qualité d'un système de gestion. Plus qu'un outil de gestion, l'audit devient pour le manager, une méthodologie de connaissance et d'analyse de la réalité. »[12]. Dans cet esprit l'audit social permet aux managers de connaître le niveau de mise en œuvre des pratiques de gestion, l'efficacité de ces pratiques au niveau managériale et l'impact des pratiques et politiques sociales au niveau stratégique.

Peretti et Vachette (1984) ont jeté les bases méthodologiques de l'audit social en précisant [13]:

- la place et les objectifs de l'audit social dans la stratégie de l'entreprises,
- le champ et les missions de l'audit social,
- les outils de l'audit social,.

Ce cadre méthodologique s'inspire des acquis de l'audit financier et comptable mais aussi des méthodes utilisées en science sociales et des outils statistiques.

La synergie entre les travaux des auditeurs sociaux dans les entreprises et les travaux de recherche effectués dans le cadre de l'université de l'audit social organisée annuellement par l'IAS[14] a contribué à crédibiliser cette pratique de gestion auprès des managers des entreprises et à renforcer ses fondements théoriques et ses méthodes.

1.4. L'impact des NTIC

L'apparition des technologies de l'information et de la communication a constitué pour la GRH une nouvelle opportunité de mutations importantes de ses pratiques. L'intranet, le groupeware, le télétravail mais également les autres applications comme le commerce électronique et les logiciels type ERP, le knowledge management, la gestion électronique des documents ont introduit des transformations dans l'entreprise au niveau des processus modifiant ainsi son organisation, transformé les compétences et les emplois. mis en évidence des

situations de travail nécessitant de nouveaux modes de management. Les premières analyses de l'utilisation intensive des TIC par la fonction GRH[15] mettent en évidence les prémisses d'un nouveau modèle de GRH[16] .La fonction RH est profondément interpellée dans ses pratiques et dans son positionnement au sein de l'entreprise. Les développements récents des technologies de l'information et de la communication offrent à la fonction Ressources Humaines des opportunités de construire un système d'information des ressources humaines performant et intégré au système d'information de l'entreprise. Le 3 ci-dessous montrent l'impact de quelques applications des technologies de l'information - l'intranet, le groupeware et le télétravail – sur la gestion des ressources humaines. Dans la problématique « gestion des compétences », les TIC ont un impact à deux niveaux:

■ Dans les pratiques de gestion des compétences

Dans ce domaine, les innovations sont nombreuses :

- l'intranet a facilité la gestion des compétences individuelles ; les référentiels de compétences sont de plus en plus nombreux à être en ligne, les employés peuvent ainsi « construire » leur portefeuille de compétences dans le cadre d'un projet de carrière, les curriculum-vitaë des salariés de l'entreprise sont accessibles aux chefs de projets comme est accessible aux salariés l'information sur les emplois libres ;
- l'identification des pôles et réseaux de compétences mais aussi leur gestion sont aujourd'hui possibles sans construire des dispositifs lourds comme ceux de la GPEC.

■ Dans le développement de nouvelles compétences

A ce niveau, la mise en œuvre des applications des TIC apporte des innovations majeures. C'est ainsi que :

- les TIC ont introduisent de nouvelles compétences tant au plan individuel que collectif ; de nombreux métiers sont aujourd'hui en cours de transformation y compris dans la fonction RH ; de nombreuses compétences apparaissent autant dans la gestion de ces nouvelles technologies que dans le management des modes de travail qu'elles induisent au sein des organisations ;
- le développement des compétences individuelles et collectives sont facilitées par les fonctionnalités de l'intranet comme la formation en ligne et les logiciels de knowledge management ;
- les pôles et réseaux de compétences se renforcent grâce aux possibilités qu'apportent aux personnes travaillant en équipes projet grâce aux applications de type groupeware consolidant ainsi les compétences collectives
- de nouveaux modes de management assis sur des critères de type responsabilisation et autonomie des salariés sont mis en œuvre du fait du développement du télétravail et du travail à distance des équipes projets tant dans les modes synchrone et asynchrone.

Tableau 3
Impact des TIC sur la gestion des compétences

Gestion des compétences / Applications TIC	Gestion des compétences		Développement des compétences	
	Compétences individuelles	**Compétences collectives**	**Compétences individuelles**	**Compétences collectives**
Intranet	- modifie les pratiques de GRH par la mise en ligne des : - du référentiel de compétences - des postes libres - des CV des salariés	- facilite l'identification des pôles et réseaux de compétences - permet la mise en place de forum pour les pôles de compétences - facilite la mise en place d'une politique de gestion des compétences	- facilite l'accès à l'offre de formation de l'entreprise - accroît les possibilités d'accès à la formation en ligne - offre des possibilités d'un parcours professionnel personnalisé	- facilite l'acquisition de compétences collectives - permet la gestion des compétences collectives
Groupeware			- nécessite la formation sur les applications TIC spécifiques au travail en groupes	- facilite l'apprentissage organisationnel - renforce les compétences collectives des équipes projets, - modifie les processus de travail en groupes et l'organisation hiérarchique
Télétravail	- permet le suivi individuel de chaque salarié - facilite l'identification des compétences individuelles à acquérir		- renforce les capacités de responsabilité et l'autonomie des salariés - accès à distance à l'offre de formation de l'entreprise	- introduit un mode de management basé sur les objectifs, les délais, la qualité

1.5. Le «Benchmarking»

Les entreprises sont engagées dans un processus perpétuel de changement de leur organisation au point que certains parlent de changement permanent dont le rythme s'est accéléré avec la mondialisation des échanges et l'apparition des technologies de l'information. L'aptitude au changement devient un facteur déterminant dans la compétitivité et le développement commercial et organisationnel de l'entreprise. Le «Benchmarking» est reconnu comme un levier efficace pour améliorer les performances des entreprises à condition d'être mené avec méthode. Il constitue, avec l'échange d'information dans un contexte international, le fondement de l'amélioration permanente des performances des l'entreprises.

Fondé sur le principe de *« prendre exemple sur les meilleurs »*, cette technique, très prisée auxEtats-Unis et au Japon, a gagné petit à petit les entreprises européennes. Un sondage réalisé, sur cette pratique managériale par la Commission européenne auprès de 3600 entreprises a montré que plus de 90% des entreprises interrogées étaient intéressés par un échange d'information sur leurs meilleures pratiques.

Pourquoi faire un benchmarking interne ?

Si une démarche de benchmarking a pour objectif global l'amélioration significative des performances de l'entreprise, sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre d'un plan d'action devant permettre l'atteinte d'objectifs stratégiques comme :

- donner un avantage compétitif à l'entreprise
- initier une démarche participative du management des ressources humaines
- faciliter la fusion entre deux groupes, deux entreprises ;
- développer de nouvelles compétences stratégiques
- rendre un maximum de services aux clients
- introduire des changement pour mettre l'organisation en mouvement

Quels sont les fondements et les pratiques du benchmarcking ?

Pour Karlöf (1995), «Le benchmarking est une méthode pour améliorer la performance. Par essence, il consiste à observer et à apprendre des autres, par comparaison avec soi-même.»[17] .La démarche de benchmarking relève du bon sens managérial. Elle exige, néanmoins, de la méthode, une mobilisation des ressources humaines et de la continuité dans l'action.

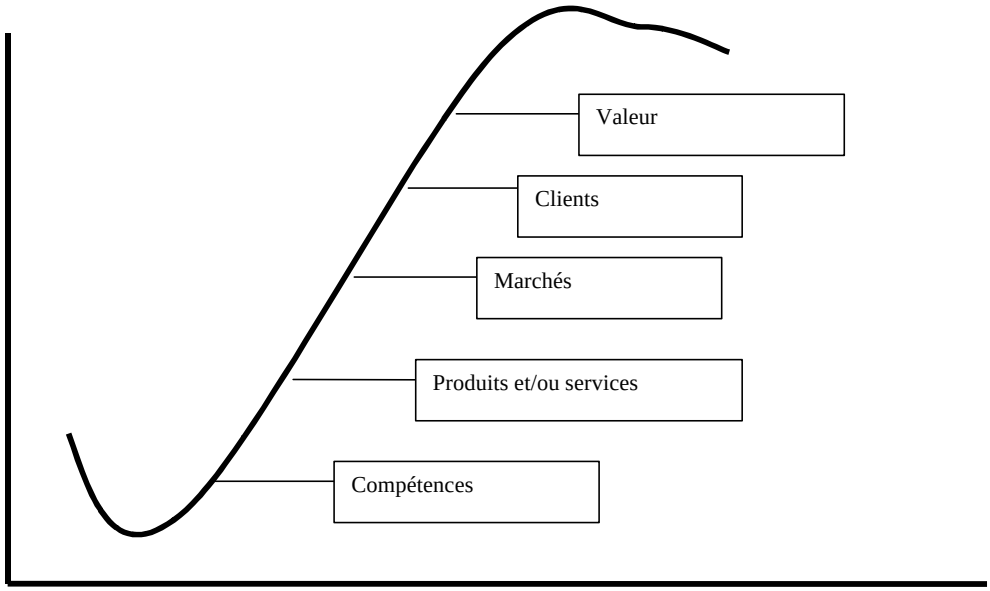
La démarche s'appuie sur plusieurs étapes :

- identifier la performance à améliorer (l'objet du Benchmarking),
- sélectionner les partenaires de benchmarking avec une double préoccupation- en interne ou externe, excellentes performance par rapport à l'objet de benchmarking retenu - ;
- rechercher de l'information ; cette étape exige l'élaboration d'un questionnaire, la recherche de l'information dans l'entreprise et chez les partenaires sélectionnés. L'information ne doit pas se limiter à des chiffres (rations, etc…) mais doit porter sur les processus et les modalités de réalisations des activités des processus retenus ;
- le traitement de l'information recueillie dans l'objectif de mettre en évidence les écarts de performance pour l'objet de benchmarking ;
- la dernière phase correspond à la conception et la mise en œuvre d'un plan d'action pour atteindre les objectifs de performance retenus pour l'objet de benchmarking . Ce plan d'action doit rechercher le partage par les équipes concernées des objectifs de performance, des actions à mettre en œuvre, des moyens à mobiliser et du planning retenu. Une démarche de type «gestion projet» constitue pour cette phase une garantie de réussite.

Les différentes formes de Benchmarking :

- à l'intérieur d'une entreprise (entre département, divisions, sites)
- à l'intérieur du même secteur ou de la même industrie (exemples : les processus de logistique)
- à l'extérieur du secteur ou de l'industrie (exemples : les processus marketing)

Avec les résultats du Benchmarking, nous sommes en mesure de déterminer la catégorie dans laquelle l'entreprise se range. Sur la courbe de la valeur (Tuval 2000)[18] ci-dessous, nous pouvons situer certaines compétences manageriales. Si l'entreprise arrive à les transformer en produit et services, on obtient l'ossature de l'entreprise. En mettant ces produits et services sur le marché, l'entreprise atteint la moitié de la courbe. Si de plus l'entreprise se focalise sur le client (analyse des besoins, études de satisfaction des clients) elle passe à la moitié supérieure. Connaître les clients est essentiel. Cela signifie les connaître assez bien pour être capable d'anticiper leurs attentes. Il faut pour cela un degré d'imagination et d'empathie que possède rarement le manager moyen. Et en dernier lieu, si l'entreprise arrive à créer de la valeur pour les clients, elle se trouve parmi les créateurs. Ce travail de synthèse est bien entendu à réaliser par les dirigeants.



Les analyses qui précèdent, doivent permettre au final de créer une visibilité accrue de l'environnement interne du projet stratégique et/ou de changement. Les connaissances produites par le Benchmarking interne, en les classant selon le schéma suivant, par catégorie, mieux par processus voir même par pratique, peuvent aider à fixer les mesures prioritaires pour un plan d'action à court, moyen et long terme, en étroite collaboration entre responsables fonctionnels, d'unité et DRH. Ce faisant, l'entreprise s'approchera un peu plus d'un management stratégique des ressources humaines (Ulrich, 2000).

nécessaire et intégrée la DRH dans la démarche. La mise en œuvre d'une démarche de benchmarking implique l'analyse du marché, le positionnement stratégique de l'activité et le suivi des actions planifiées. Ces activités relèvent du top-management de l'entreprise comme relèvent de ce niveau de responsabilité les actions de :

- Créer les partenariats avec d'autres entreprises ;
- Tutorer, coacher les acteurs de l'entreprise impliqués dans le benchmarking.

Résultas globaux interne répartis dans la matrice SWOT ci-dessous :

	Peu important	**Important**
Performant (forces)	Fausses forces	Forces à entretenir, excellentes pratiques
Peu performant (faiblesses)	Faiblesses à combattre, doit se traduire par un plan d'action et de mis en œuvre précis	Faiblesses à combattre, doit se traduire par un plan d'action et de mis en œuvre précis

Ce travail, outre son utilité en interne, permet de préparer en même temps l'identification de besoins clés pour la confrontation de ceux-ci à l'exercice difficile du benchmarking externe qui doit porter sur domaines et processus identiques.

Les conditions de réussite du benchmarking

Une telle démarche doit être mise en œuvre à l'initiative de la direction générale qui doit affecter les moyens

Le Benchmarking peut-être appliqué à plusieurs domaines du management de l'entreprise :
1. Benchmarking de Produits
2. Benchmarking de Processus
3. Benchmarking Stratégique
4. Benchmarking de Culture.

Si les entreprises maîtrisent les techniques de Benchmarking du niveau 1 & 2, il est encore difficile de faire face aux besoins exprimées dans le domaine pour les niveaux 3 à 4.

2. L'outil de diagnostic et de benchmarking

2.1. La méthodologie de l'étude

Les 3 principaux objectifs poursuivis par le groupe de travail composé d'experts de l'EFMD sous la coordination scientifique de CREATE [19]sont les suivants :

conception d'une plate-forme d'auto-diagnostic qui permet aux entreprises de mesurer leurs écarts par rapports à de bonnes pratiques identifiées et les encourage à s'approcher de l'excellence.

- création d'un réseau d'entreprises européennes impliquées dans les différentes phases d'élaboration et validation du projet
- identification d'un certain nombre de bonnes pratiques reconnues dans des secteurs différents.

Une première formalisation de la problématique a été développée grâce au concours des experts et mise en commun des différentes approches et expériences. Dans un deuxième temps, les chercheurs de 6 'Business School' de 6 pays européens[20] ont été intégrés dans le projet pour identifier un premier niveau de bonnes pratiques et pour avancer au niveau de la création d'une plate-forme d'auto-diagnostic articulée autour de 6 domaines clés considérés comme importants dans des actions de reegnineering et de management du changement.

Ce choix se justifie dans un premier temps par le fait que le management des ressources humaines joue un rôle fondamentale dans les situations et contextes évoqués. Il se justifie dans un deuxième temps par les résultats de l'enquête préalable auprès des entreprises selon laquelle les répondants se sont montrés particulièrement intéressés par l'échange d'informations sur des pratiques managériales concernant l'organisation dans son ensemble.

La conception de l'approche de benchamarking et des supports a été réalisée en trois grandes étapes :

- la récolte d'information, étude documentaire sur les bonnes pratiques connues et reconnues dans le domaine attribué à chaque expert.
- la création d'un premier support permettant aux entreprises de faire un auto-diagnostic et de valider un premier projet pilote du support.
- la sélection d'un certain nombre d'entreprises intéressés par le projet[21]. Organisation de séances de validation.

Les résultats de l'analyse des commentaires issus de ces tests de terrain à la fois au niveau du fond et de la forme ont été intégrés de manière concertée dans l'outil définitif. Cette deuxième phase du projet européen a donné lieu à une version papier du '*SAT*' - Self Assessment Toolkit (Outil d'autodiagnostic). Ce document a servi de point de départ pour un projet soutenu par le ministère français de l'industrie dans le cadre des fonds d'appui au développement de la gestion des compétences. C'est dans ce cadre que deux travaux ont été effectués :adaptation au contexte social français , création d'un support informatique sur base ACCESS - accessible sur Internet.

2.2. Description de l'outil d'auto-diagnostic

La définition des domaines et processus d'auto-diagnostic

La démarche de Benchmarking interne est une méthodologie qui s'adresse dans un premier temps aux différents managers concernés et impliqués dans le management en général et particulièrement dans le management des organisations et des hommes. Selon leur décision, elle peut se transformer en une démarche d'auto-diagnostic interne en proposant successivement différents niveau d'auto – évaluation de leur perception des pratiques managériales.

En analysant les pratiques réelles de l'entreprise en management des ressources humaines, cette méthode de Benchmarking interne permet de valider les pratiques de management face à la stratégie de l'entreprise, aux changements d'organisations, à l'internationalisation des équipes, aux nouvelles technologies, aux exigences des marchés et également aux attentes et motivations existantes du personnel.. Il appartient dans tous les cas à l'équipe dirigeante de décider du niveau de profondeur de l'auto-diagnostic interne. C'est cette équipe qui doit désigner les personnes, les catégories professionnelles, les fonctions à intégrer dans la démarche.

La question clé dans cette conception est la suivante : **à quoi ressemblera la gestion des ressources humaines de votre entreprise dans 1 an ? 3 ans ? 5 ans ?**Les résultats du Benchmarking interne (identification des meilleurs pratiques en interne et leur qualification) permettent d'aider l'organisation à élaborer un projet de développement. Les 6 domaines clés identifiés dans notre méthodologie sont les suivants :

- **La planification** des ressources humaines (ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), qui consiste fondamentalement en la prévision des besoins et des ressources.

- **La mobilité** des personnes et des compétences parce que nous pouvons dire aujourd'hui que le changement est permanent dans les organisations et que la mobilité fait partie des tendances 'naturelles' de chaque organisation, qu'ils soient voulus par les managers ou pratiqués plus ou moins consciemment sur le terrain. L'art consiste à trouver une adéquation entre les besoins identifiés de l'organisation et les besoins des personnes.

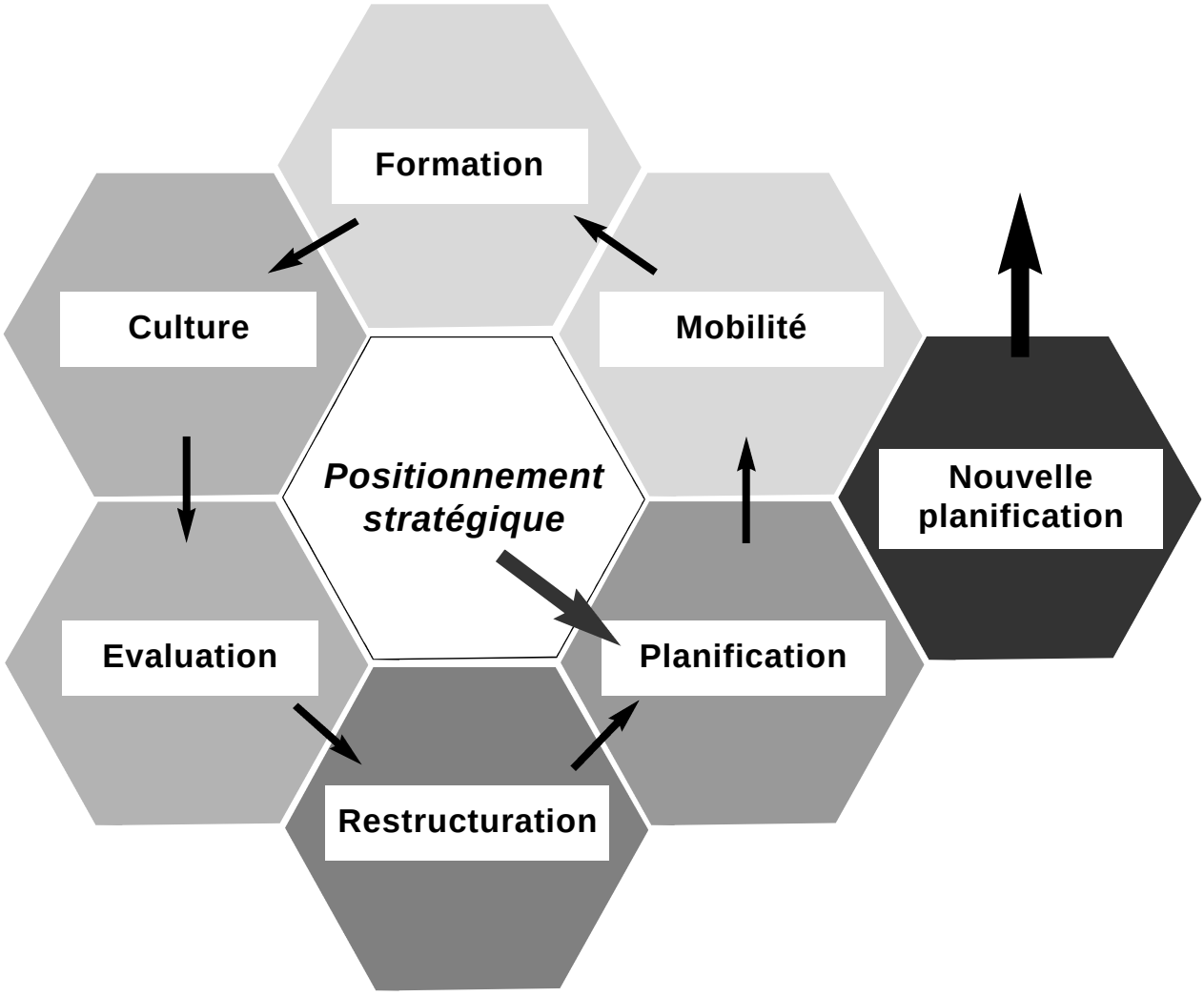
- **La formation** et les différentes méthodes d'apprentissage à vie, formels et informels, par qualifications et grâce à l'expérience constituent un point central dans le dispositif de développement vers l'excellence. L'actualisation des connaissances et des savoirs-faire relève d'un enjeu primordial dans une politique d'empowerment et d'employabilité du personnel.

- **La culture** et tout particulièrement la culture locale dans cette entreprise, voire cette unité, représente le système de valeur et de représentation qui pousse les acteurs à agir de telle ou telle sorte. A la façon dont survit seulement une culture capable de fournir un référentiel fort pour y trouver une capacité à s'adapter à de nouveaux environnements. Un domaine entier lui est consacré dans l'outil et ce domaine figure en 5e position.

- **L'évaluation** juste et appropriée des résultats et des performances doit faire partie intégrante de toutes les activités de management. Dans une logique de production de connaissances dans une organisation apprenante le rôle de l'évaluation est central.

- **La restructuration**, actuellement 6e et dernier domaine qui regroupe un certain nombre de pratiques, qui sont en réalité la réponse ou au moins une partie de réponse, aux écarts constatés précédemment. Ces pratiques sont les réponses innovantes de décideurs qui gardent à l'esprit leurs conséquences négatives et positives. Le downsizing n'est qu'un exemple d'un grand nombre de pratiques applicables.

Pour une présentation graphique de la relation entre les différents domaines, le schéma ci-dessous place les décisions stratégique au cœur des préoccupations et de l'articulation des domaines :



Chaque domaine clé est ensuite subdivisé **en processus** ce qui s'explique par un triple rôle des processus *«…essentiel pour rendre l'entreprise apte à exécuter sa stratégie. Tout d'abord, ils doivent être performants pour que l'apport initial (input) produise le résultat maximum (output) et ce, de manière répétitive et continue (jusqu'à remise en cause du processus). Cette fiabilité facilite considérablement la mesure et en faisant la maîtrise des coûts et la production des bénéfices. Ensuite, ils doivent être conçus pour éliminer les anomalies et dysfonctionnements, techniques ou humaines, une capacité qui sera confirmée à l'usage et en utilisant les outils de mesure appropriés ; une fois testés, ces processus constituent un filet de sécurité, une assurance contre l'erreur humaine, y compris managériale. Enfin, ils doivent garantir l'efficacité en codifiant les méthodes les plus favorables à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. L'efficacité et la performance sont deux choses totalement différentes : un processus peut être performant mais seulement au regard des attentes internes. Pour être efficace, il doit être aligné au plus près des besoins existants ou futurs des clients.»* [22]

Dans ce contexte organisationnel les processus représentent une approche codifiée du travail qui est indispensable pour pouvoir instaurer des règles. Sans cette codification, une entreprise ne peut pas changer, conduire le changement ni même réagir efficacement à l'évolution de l'environnement puisqu'elle ne peut pas être consciente de ce qu'elle sait et, pis encore, de ce qu'elle ignore. Ne se connaissant pas ou insuffisamment, une telleo rganisation sera réduite à imiter ses concurrents. Ou bien elle ne pourra acquérir des savoirs qu'en rachetant une autre entreprise. Mais gérer des processus permet aux managers d'avancer à un grand pas vers l'entreprise 'apprenante', où le savoir et l'expérience de chaque individu et de chaque entité peuvent être partagés et appliqués par d'autres acteurs, en cas de besoin.

Nous avons opté pour le choix des processus opérationnels puisqu'ils peuvent être un outil essentiel pour recueillir et diffuser le savoir à l'intérieur de l'entreprise sous quatre formes :

Tout d'abord les processus opérationnels constituent un modèle formel qui guide l'action dans un ou plusieurs domaines dans la même fonction, où ils présentent le savoir-faire individuel et collectif.

Ensuite, à chaque amélioration apportée dans l'exécution des tâches, missions ou projets, les processus peuvent être actualisés, les dossiers et les programmes de formation peuvent être modifiés en conséquence.

Puis on définit des mesures qui permettent d'observer l'efficacité de ces processus et d'apporter les rectifications éventuellement nécessaires.

Enfin, lorsqu'on décide d'aller à contre-courant, on identifie les processus qu'il est nécessaire d'inventer ou modifier et ceux qui doivent être conservés tels quels ou supprimés.

Une trop grande convergence des processus avec ceux des entreprises du même secteur doit amener les dirigeants à se poser la question suivante : jusqu'où nos flux et nos processus d'information peuvent–ils être similaires à ceux de nos concurrents sans que nous ne commencions à saper nos propres sources de différenciation ? Ci-dessous les processus par domaine :

1. Planification

1. Évaluer la performance globale de GRH
2. Prévoir les compétences et les potentiels
3. Recrutement et sélection
4. Développement du parcours professionnel

2. Mobilité

5. Système de récompense matérielle
6. Système de récompense immatérielle
7. Gestion de l'incertitude
8. Gestion de la mobilité

3. Formation

9. Rapprochement avec la stratégie de l'entreprise
10. Planification des actions de formation
11. Mise en œuvre des actions de formation
12. Évaluation et mesures correctives

4. Culture

13. Diagnostic du besoin du changement
14. Profil et planification du changement de culture
15. Conduite du changement
16. Mise en place et consolidation du changement

5. Evaluation

17. Evaluation de la mission
18. Evaluation du potentiel
19. Evaluation des compétences
20. Evaluation des performances

6. Restructuration

21. Préparation d'une restructuration
22. Maximisation des solutions de rechange aux licenciements
22. Manager des alternatives aux licenciements
23. Management des «survivants» et du changement de l'entreprise

Cette méthode permet d'analyser un grand nombre de champs opératoires des pratiques en Ressources Humaines.

L'outil de diagnostic

Cet outil sera présenté à travers les étapes du déroulement de l'auto-diagnostic, le questionnaire de recueil d'information et la methode d'utilisation :

Les trois étapes de la démarche d'auto-diagnostic :

IDENTIFIER

- Les sources internes et externes du changement,
- Les convergences et disparités dans la mise en œuvre des pratiques de management,
- Les attentes des acteurs par rapport au changement,
- Les activités couronnées de succès et de satisfaction

COMPRENDRE

- Les liens avec la Stratégie de l'entreprise,
- Les capacités mobilisables des acteurs,
- Le poids du passé,
- Les difficultés entre niveau stratégique et opérations, et dans l'élaboration des objectifs dans le temps,
- Les objectifs du plan de progrès à mettre en place,
- La confrontation aux «Best Practices».

AGIR

- Enrichir le Bon sens
- Retenir les pistes d'amélioration et s'assurer du concours du management opérationnel,
- Savoir apprendre des bonnes pratiques en interne,
- Elaborer le plan d'action (amélioration ou ruptures),
- Soutenir le processus de changement,
- Evaluer et mesurer les progrès.

Le questionnaire et son utilisation

Un questionnaire permet d'identifier les pratiques de management de l'entreprise. Ce questionnaire a été élaboré grâce au concours de centres d'études de Management de Londres, Turin, Berlin, Grenoble, Amsterdam, Barcelone, Stockholm et Bruxelles. Il a été éprouvé auprès des Directions de Ressources Humaines de Volkswagen, Caisse d'Epargne de Catalogne, Ikea, Volvo, Olivetti.

1

Ce questionnaire permet de dérouler une interrogation fine sur différents processus clés de RH : la Planification, la Formation, la Mobilité, l'Evaluation, la Culture, la Restructuration. Il recueille la « vue » du manager ou des collaborateurs sur chacune des pratiques proposées.

2

Les Résultats permettent de disposer de statistiques de réponses et d'évaluations concernant : les pratiques d'excellences, les insuffisances, la cohérence des réponses, les processus dominants… Une typologie de l'entreprise est confrontée aux principaux courants de pensée de management. Une synthèse « on line » facile d'accès est délivrée à chaque participant et un résultat consolidé est élaboré pour l'entreprise.

3

Une base de données de Meilleurs Pratiques (à enrichir au fur et à mesure des résultas)
Cette base de données est un service en ligne sous Internet. Des pratiques exprimées par des experts et des managers de tous types d'entreprises y sont enregistrées. Les Meilleurs Pratiques sont accessibles par mots clés. Elles permettent sur tout sujet de disposer de références, d'exemples ou d'indications qui peuvent alimenter son propre Bon Sens et faire évoluer les pratiques de l'entreprise, socialement et économiquement.

Dans chacun des processus des six domaines on identifie une liste de pratiques. Sur chacune de ces pratiques, le répondant est appelé à donner sa perception du niveau de réalité de la pratique proposée dans l'entreprise. Le répondant dispose de 6 réponses possibles :

1. le répondant n'est pas au courant de l'existence de cette pratique dans l'organisation ;
2. le répondant est au courant de l'existence de cette pratique, mais cette dernière est absente des pratique de l'entreprise ;
3. le degré de réalisation de la pratique est très faible dans l'organisation ;
4. le degré de réalisation de la pratique est plutôt faible dans l'organisation ;
5. le degré de réalisation de la pratique est suffisant ;
6. le degré de réalisation est excellent .

Le parcours proposé des 6 domaines, pour une évaluation progressive et structurée, constitue un cycle comme indiqué dans le schéma ci-dessus. Il part de la planification des ressources humaines, intègre en second lieu le domaine de la mobilité des personnes suivi de la formation. Le tout doit être vu à l'intérieur de la culture spécifique de l'entreprise.

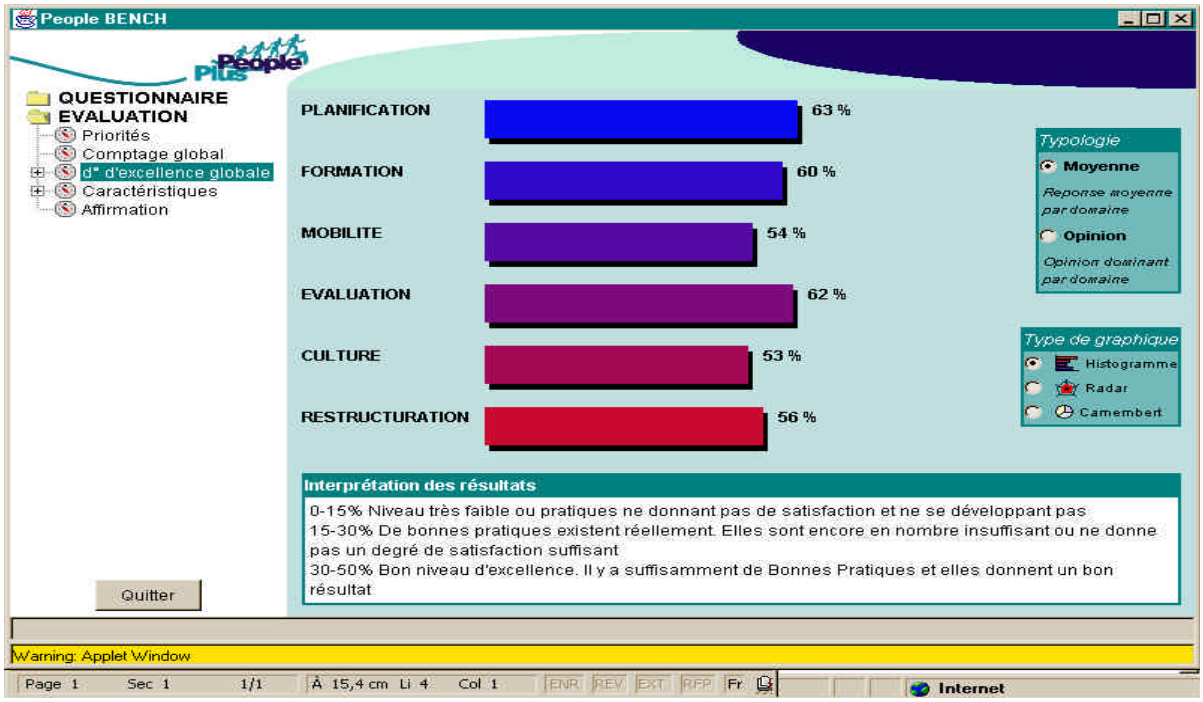
2.3. Les output de l'outil de diagnostic

Présentons d'abord les outputs du Benchmarking interne :

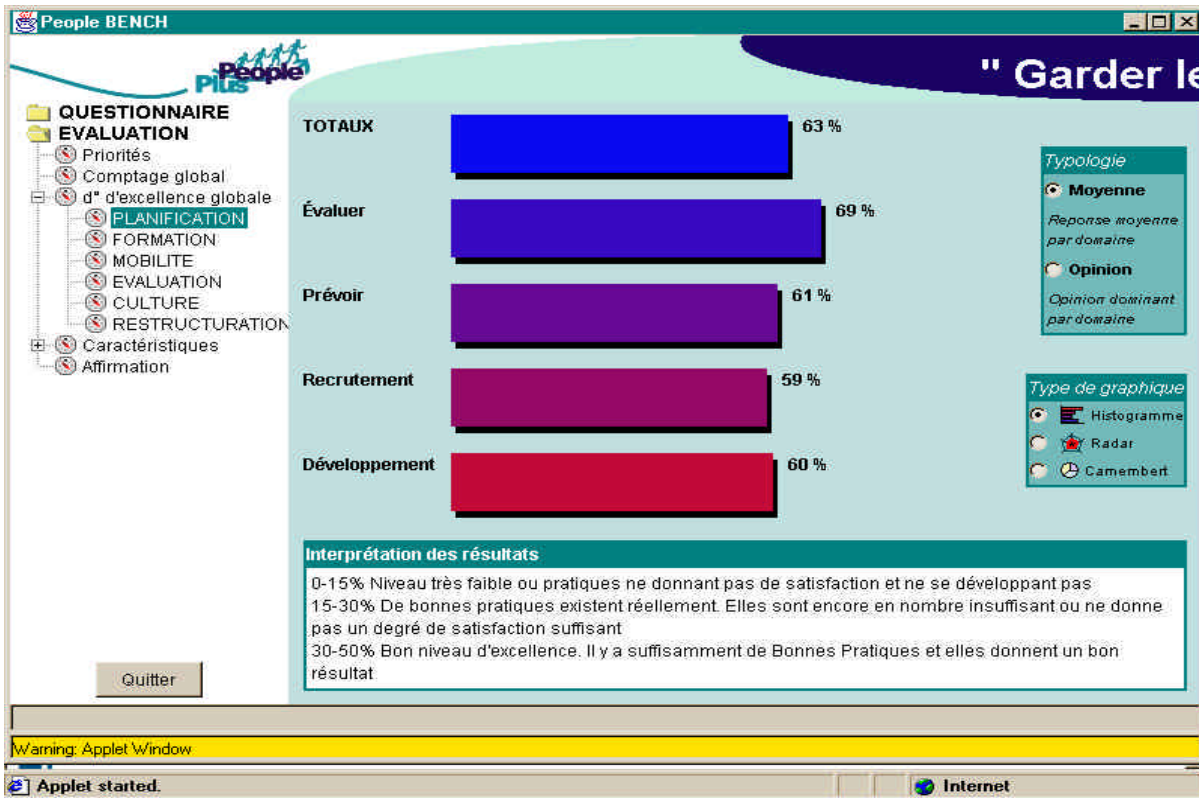
- Le premier niveau de retour donne une vue d'ensemble de la réalité des pratiques de management, perçue par un répondant, le manager des ressources humaines par exemple.
- Un deuxième niveau d'analyse permet de restituer la consolidation des vues des divers répondants de l'entreprise.
- Un troisième niveau, et c'est le début du Benchmarking externe, permet de comparer ces pratiques avec les bonnes pratiques d'autres entreprises du même ou d'autres secteurs, et d'en déduire des éléments pour un plan d'action pour l'amélioration du Management des ressources humaines et pour le développement de l'organisation.

Ci-dessous copie des écrans de présentation :

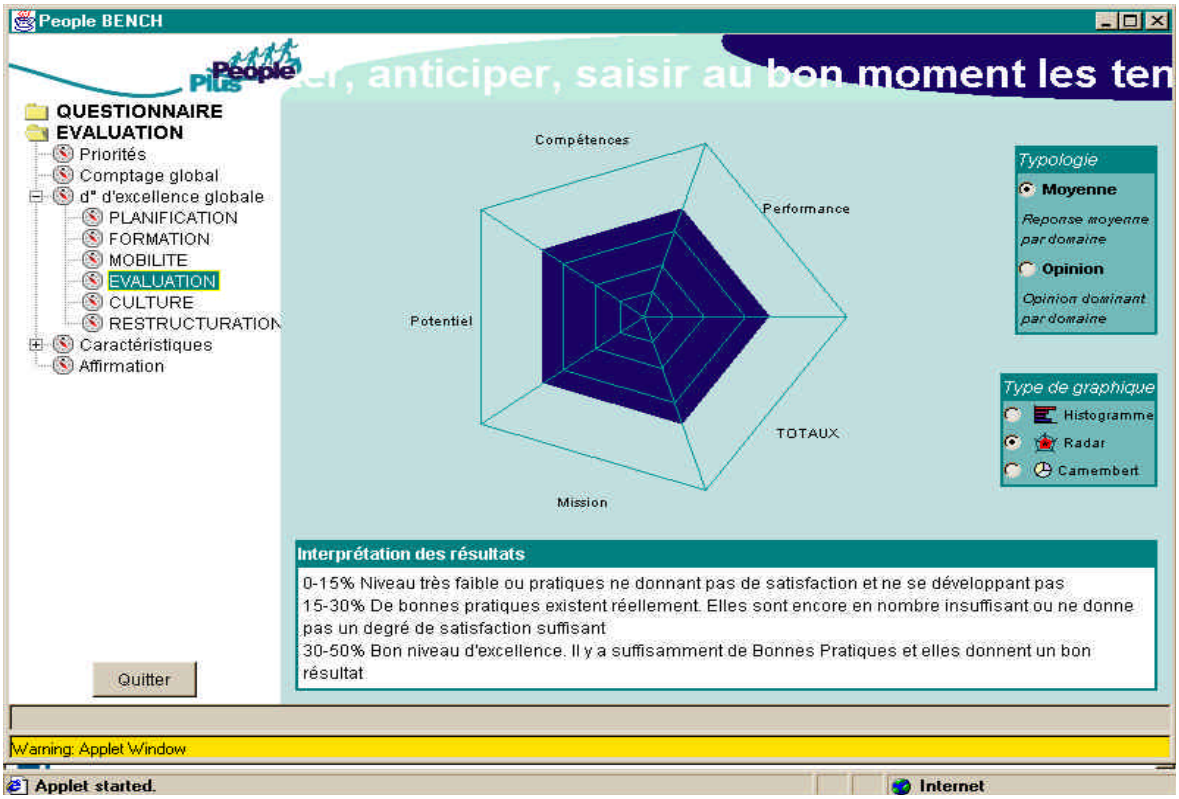
Ensemble des scores d'excellence par Domaine



Détail de l'excellence par Process sur un Domaine



Autre forme d'un Détail de l'excellence par Process sur un Domaine



Une photographie de l'existant au niveau de la perception des pratiques en Management des ressources humaines et des priorités de l'organisation. Cette photographie peut être, selon les intentions de l'entreprise, une photo unique faite par un individu ou les résultat d'une perception collective plus ou moins large.

Le processus fourni des informations et une connaissance formalisée du degré d'excellence (et les autres pratiques plus faibles) des pratiques dans l'entreprise. Ces résultas peuvent faire l'objet d'une analyse fine concerté entre acteurs et préparer une prise de décision.

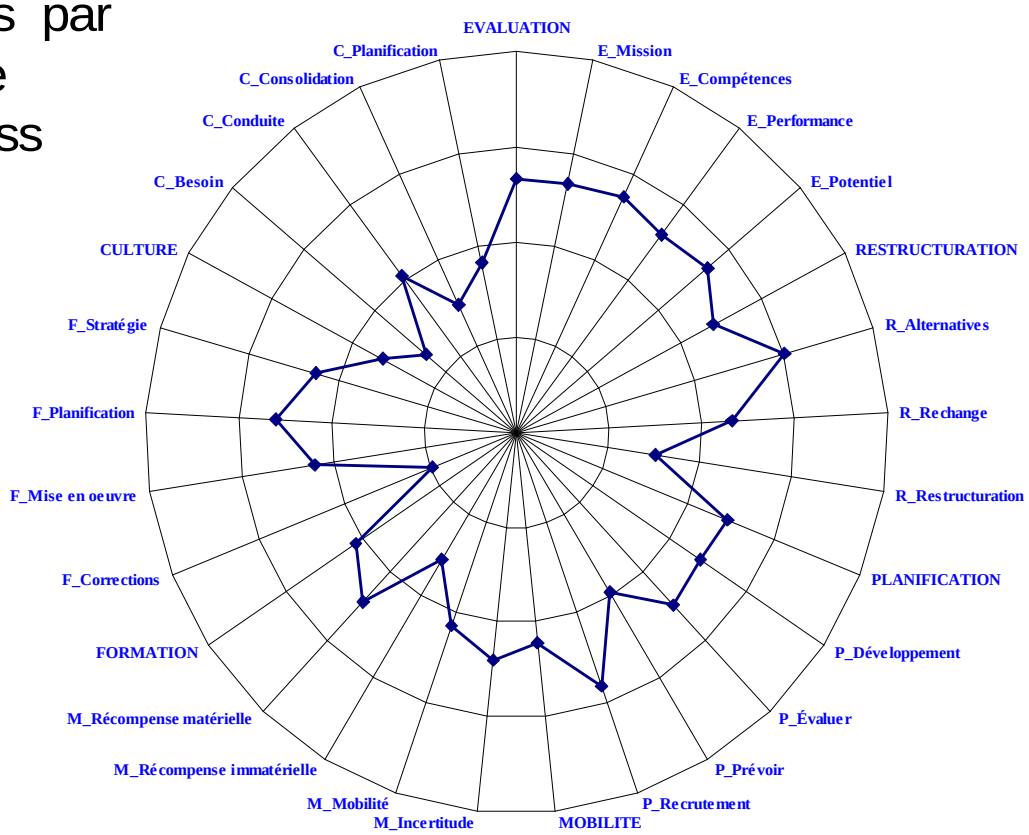
Les Résultats permettent de disposer de statistiques de réponses et d'évaluations concernant : les pratiques d'excellences, les insuffisances, la cohérence des réponses, les processus dominants… Une synthèse « on line » facile d'accès est délivrée à chaque participant et un résultat consolidé est élaboré pour l'entreprise.

changement, est d'accompagner les individus et les organisations dans leur parcours. Le Benchmarking interne permet d'aider l'organisation à élaborer un projet de développement.

En analysant les pratiques réelles de l'entreprise en management des ressources humaines, cette méthode de Benchmarking interne permet de valider les pratiques de management face à la stratégie de l'entreprise, aux changements organisationnels, à l'internationalisation des équipes, aux nouvelles technologies, aux exigences des marchés et également, et ce n'est pas la moindre des exigences, aux attentes, motivations et perceptions existantes du personnel.

Il appartient dans tous les cas à l'équipe dirigeante de décider du niveau de profondeur du diagnostic interne. C'est cette équipe qui doit indiquer quelles sont les personnes, les catégories, les fonctions etc. à intégrer dans la démarche.

Résultats par Domaine et Process



2.4. Les conditions de mise en œuvre

Une volonté des dirigeants de l'entreprise à se soumettre à une interrogations critique est absolument nécessaire.

La démarche de Benchmarking interne est une méthodologie qui s'adresse plutôt aux différents managers concernés et impliqués dans le Management en général et particulièrement dans le management des ressources humaines. La stratégie la plus efficace, pour réussir le

Grâce à l'auto évaluation, de la part des acteurs, sur le niveau d'appréciation de l'exercice d'un grand nombre de pratiques, on peut mesurer le degré de satisfaction générale du personnel de l'unité avec les méthodes, pratiques et processus mis en place. On peut, en retour et en même temps, donner des informations aux managers/décideurs sur leur propres compétences à jouer l'interface entre décisions stratégiques et mises en œuvre opérationnelles.

3. Les apports de l'outil au management des RH

Cet outil et cette démarche permettent d'identifier rapidement sur le plan individuel et collectif les pratiques managériales perçues comme excellentes, bonnes, moins satisfaisantes, pas du tout satisfaisantes et absentes dans l'organisation. Cela permet d'identifier un certain degré d'excellence dans la perception d'un certain nombre de pratiques et également, en contrepartie un certain degré de non excellence. Il rend possible l'identification des problèmes précis à résoudre.

Cet outil permet, également, aux managers d'une entreprise dans leur réflexion de prendre conscience des problèmes de management des ressources humaines. Il présente l'intérêt de proposer une méthodologie qui peut aider les entreprises à prendre conscience de leurs difficultés, mais également de leur points d'excellence tout en définissant une stratégie de ressources humaines. Avec cet outil , l'entreprise s'engage dans une démarche de progres et de développement. C'est un point de départ pour analyser des dysfonctionnements opérationnels et plus particulièrement des dysfonctionnements entre la perception des managers de la fonction ressources humaines et celle des managers opérationnels.

Il est possible d'impliquer (ou non) l'ensemble de l'entreprise dans la démarche de diagnostic, selon le niveau souhaité de profondeur de l'analyse ou selon le degré de délégation des responsabilités dans le domaine du Management des Ressources Humaines. La démarche rationalise les questions RH et soulève de nouvelles problématiques (vision à long terme).

La structure de la méthode pousse l'entreprise à s'interroger sur ses buts fondamentaux, à se fixer des objectifs et à imaginer les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Cet outil stimule la créativité de chaque acteur de l'entreprise ainsi que l'innovation managériale. Cela permet d'obtenir un état des lieux complet de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours facile pour une entreprise qu'elle soit petite ou grande.

Éléments pour un plan d'action :

Un certain nombre de pistes peuvent être formulées pour assurer une continuité opérationnelle à l'analyse.

1. Définir avec la grille de l'analyse de la valeur les domaines, processus voire les pratiques susceptibles de satisfaire les attentes et besoins du plus grand nombre de groupes.
2. Améliorer le recueil de réponses : Passer de 13 réponses complètes à une centaine, en mettant un dispositif incitatif et de continuité offrant des perspectives d'avenir quant à la compétence des managers (Bulletin hebdomadaire, suivi, dynamisation des répondants, état global en ligne, interview en ligne, intégration dans des outils du type 'gestion des compétences …).
3. Formaliser la stratégie en la traduisant à l'échelle de l'établissement par des objectifs réalistes :
   - faire une typologie (client, organisation)
   - valider les caractéristiques supports de cette stratégie, .
   - établir le profil managériale compatible (moteur, ..) avec la stratégie,
   - valider les objectifs, et les placer dans le temps
   - mettre en place les modalités d'évaluation des résultats de l'action
4. S'appuyer sur les points forts : chaque entreprise a des structures contingentes et des systèmes qui rendent certains changements difficiles. Mais en analysant bien les points forts existants et les obstacles, on s'apercevra qu'ils constituent des leviers de changement.
5. Mieux caractériser et aménager la mobilité technique en caractérisent les diverses activités et réaliser des profils de mobilités.
6. Valoriser l'accroissement de perception du service : actions pilotes, organiser l'amélioration, axes de management d'une entité service, valorisation des actions de service au profit de la compétence et du développement individuel.

Les finalités

Outre l'établissement d'un plan d'action pour un management stratégique des ressources humaines, l'auto-diagnostic interne permet de mesurer la satisfaction du personnel

Au-delà de cet aspect, le but est de satisfaire toutes les parties qui jouent un rôle dans la destinée de l'entreprise. Dans toutes les entreprises, 3 autres groupes sont concernés au premier chef : les clients, les actionnaires et les fournisseurs. Dans les très grandes entreprises, en particulier celles qui opèrent dans le monde entier, viennent ensuite trois autres groupes : les cadres à haut potentiel, les partenaires stratégiques et les organes de contrôle. Le rôle des dirigeants est de définir pour chacun une offre porteuse de valeur.

Bibliographie

Conti. Tito (1998). L'autodiagnostic de l'entreprise, Editions JV&DS, Paris.

Couret A., Igalens J. (1994). L'audit social, PUF, collection Que sais-je ?

Encyclopédie des Ressources Humaines/ Terence (1993). Ouvrage collectif (4 tomes), Les Editions d'Organisation.

Igalens J. (1994). Audit des Ressources Humaines, Editions LIASONS.

Igalens J., Loignon C. (1997). L'observation sociale au service des entreprises et des administrations. Prévenir les conflits et accompagner les changements, MAXIMA, 1997.

Karlöf & Partners (1995). Pratiquer le benchmarking, Les Editions d'Organisation, Paris.

Laval, F. (2000). GRH et NTIC : enjeux et perspectives, Revue française de gestion, N°129, juin-juillet-août.

Matmati, M. (2000). Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH, Management et Conjoncture Sociale.

Peretti J.M, Vachette J.L (1984). Audit social , Les Editions d'Organisation.

Quelin B., Arregle J.L (coordonné par) : Le management stratégique des compétences, Ellipses, Groupe HEC, 2000.

Tuval Yuda (2000). Le défi : contourner la concurrence, Village Mondial.

Notes

[1] La mission de l'EFMD se défini comme un rôle de coordination entre les différentes établissement d'enseignement à la gestion en Europe, les entreprises européennes et dans une moindre mesure les cabinet de conseil. L'EFMD propose un certain nombre de services destinés au différents membres de cette association.

[2] http://www.efmd.be/

[3-4] Dave ULRICH : Human Resource champions, Editions Havard Business Scholl Press, 1996.

[5] Voir sur ce thème l'ouvrage collectif sous la direction de Jean-Marie Peretti et préfacé par Jacques IGALENS, sous le titre « Tous DRH », les Editions d'Organisations, 1996.

[6] Peretti, J.M. (sous la direction de) : Tous DRH, les Editions d'Organisations, 1996.

[7] Peretti, J.M :La fonction ressources humaines et ses clients internes, L'art du management, Village Mondial, 1997.

[8] M. de Montmolin : L'intelligence de la tâche, Berne , P. Lang, 1984.

[9] Le Boterf. G : De la compétence, les Editions d'Organisation, Paris 1995.

[10] Sire Bruno : Clarifier l'évaluation des compétences, Personnel, N°371, juillet 1996.

[11] Cette analyse a été présenté par Bruno Sire à la journée d'études sur les compétence organisée à l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble en juin 2000.

[12] Igalens J., Loignon C. : Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations, MAXIMA, 1997.

[13] Encyclopédie des Ressources Humaines/Terence : ouvrage collectif (4 tomes), Les Editions d'Organisation, 1993.

[14] Peretti J.M., Vachette J.L. (1984). Audit social , Les Editions d'Organisation

[15] AS : Institut International de l'Audit Social <http://www.audit-social.com>.

[16] Brasseur M., Picq T. La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? Revue Française de Gestion, N°127, janvier-février 2000.

[17] Matmati M. (2000) : Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH, Management et Conjoncture Sociale, N° 580, mai 2000, p 21-30.

[18] Karlöf & Partners : Pratiquer le benchmarking, Les éditions d'organisation, Paris 1995.

[19] Tuval Yuda: Le défi – contourner la concurrence, Village Mondial, 2000.

[20] *Center for Research in Employment and Technology in Europe Bristol UK*

[21] EindhovenUNiversity of Technology ; NL,Groupe ESC Grenoble : F, IESE ; E,, Swedish Institue of Management – IFE, S, London Business School ; GB, Bocconi ; I, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschnung ; D

[22] Volkswagen, Caisse d'Epargne de Catalogne, Ikea, Volvo, Olivetti, Hp en France

[23] Tuval Yuda: Le défi – contourner la concurrence, Village Mondial, 2000.

La multi polarité professionnelle dans le cadre de l'audit social

Patrick MICHELETTI

Consultant Enseignant-Chercheur
(Groupe École Supérieure de Commerce Marseille-Provence

euro.cif@wanadoo.fr

1. Le constat

Face à la pression de l'environnement professionnel et économique, les structures employeurs qu'elles soient publiques ou privées font d'une part, le constat des limites d'évaluation du potentiel de leurs salariés tout en réalisant qu'il n'y a pas de véritables méthodes d'évaluation globale incluant les compétences, les capacités ainsi que les qualifications professionnelles et personnelles de leurs salariés, d'autre part, le constat que leurs salariés ne peuvent également peu ou pas faire état de ces mêmes éléments; engendrant donc un état de manque et de dysfonctionnement qui pourrait être éliminé par une méthode visant à résoudre ces problèmes.

Cette observation s'effectue dans un contexte d'évolution de l'Aménagement et de la Réduction du Temps de Travail et de l'aspiration des salariés à mieux vivre leur vie professionnelle. En d'autres termes, si l'on se place par exemple, dans le cadre de l'audit social nous sommes en présence de questions cruciales auxquelles nous devons apporter des réponses en termes d'innovation de l'organisation;

Par exemple, accomplir le même travail avec 10% de temps en moins avec comme seule prise en considération l'augmentation des effectifs repose sur un pari de l'impossible qu'il est difficilement envisageable pour beaucoup de postes, de plus, ne considérer l'individu et la structure que de façon figée et immuable est un handicap lourd de conséquences.

On entend par compétences, capacités ainsi que qualifications professionnelles et personnelles, tout élément objectif ou purement subjectif d'un salarié pouvant servir à lui-même ou à la structure, du présent jusqu'à un avenir plus ou moins lointain.

A l'heure actuelle, il existe des méthodes d'évaluation professionnelle qui donnent d'excellents résultats notamment pour le court terme en tenant compte de l'aspect purement technique du poste de travail. Or, la question essentielle réside dans la mise en évidence des besoins de la structure et de ses salariés en termes de mobilisation et d'action sur le terrain de l'activité quotidienne et de la recherche de solutions innovantes pour y répondre. L'observation nous permet de dire que la performance passe par la réactivité et l'intelligence collective de l'organisation. En effet, une prise de conscience de cette question ne peut s'opérer que par une concertation de la structure (Direction) et de ses salariés.

De ce fait, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est apparue d'emblée comme un moyen pratique et un cadre général efficient pour développer notre méthode.

Toutefois pour ne pas rester sur des concepts trop généraux liés à la nature même de la mise en place d'une procédure de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences que l'on peut justifier par la définition suivante «la concertation et l'élaboration sur la mise en œuvre de plans de développement professionnel à caractère stratégique pour la structure et à caractère dynamique pour le salarié dans une perspective de reconnaissance, de motivation et d'implication». Il est apparu nécessaire de prolonger les travaux sur des champs ou des schèmes plus précis afin de contribuer à un enrichissement de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences plus proche de nos préoccupations.

Pour ces raisons, cette méthode porte sur le thème de la «**Multi Polarité Professionnelle**» en partant de la conception traditionnelle de la polyvalence à laquelle il est fait référence à une démarche globale de recomposition de l'organisation du travail et des compétences individuelles.

La polyvalence trouve son expression dans deux dimensions :

- horizontale : elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers.
- verticale : elle reflète l'expression d'une compétence qui permet l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

Cependant, le terme de polyvalence bien qu'étant l'essence même du refondement Taylorien de la division du travail reste toujours ambiguë voire péjoratif car il ne fait pas référence à une fonction ou un métier précis dans la nomenclature des emplois.

On part donc de ce constat pour arriver à dégager un concept plus précis la «multi polarité professionnelle» approprié aux exigences économiques et sociales de l'évolution des organisations mais aussi de l'aspiration des personnels à vivre des notions telles que

la flexibilité, la validation des acquis, la transmission de savoir, la transversalité, l'articulation de la vie professionnelle en plusieurs phases, l'aménagement et la réduction du temps de travail, la formation continue, la gestion des carrières. Systématiquement réclamée par les décideurs et comprise par les personnels, la multi polarité professionnelle s'accélère dans mode de gestion des ressources humaines au point qu'il devient nécessaire de l'authentifier afin d'éclaircir l'image désuète du concept de polyvalence pour un concept plus approprié.

2. La problématique

La nécessité d'identifier et d'authentifier des visions concrètes de l'individu (agent) dans la structure (entreprise, institution publique, …) relève donc de multiples raisons.

En fait, elle est demandée par la structure qui peut avoir besoin :

- d'équipes volantes à caractère polyvalent afin de remédier à des situations exceptionnelles ou de répondre à des choix d'organisation souple,
- d'individus aptes à intervenir ponctuellement ou par intermittence sur des aspects particuliers de la production,
- d'une meilleure flexibilité de la production notamment dans le cadre de l'Aménagement et de la Réduction du temps de travail,
- d'une réelle connaissance de potentialités d'individus aptes à œuvrer sur plusieurs tâches ou activités différentes à des moments différents,
- de prendre en compte les aspirations de développement de carrière de la part d'individus disposés à être mobiles en terme de spécialisation ou de polyvalence,
- de dresser un état complet de l'ensemble des situations professionnelles des individus évoluant ou à recruter au sein de la structure.

Elle est également demandée par l'individu (lui-même) qui peut avoir besoin :

- de présenter ou/et connaître l'état de ses compétences à un moment précis de sa vie professionnelle avec une vision de son futur,
- de présenter ou/et d'évaluer l'état de ses connaissances et savoirs acquis en dehors de sa vie professionnelle,
- de présenter ou/et de faire apprécier l'état de ses aptitudes et qualifications acquises sur d'autres types ou terrains d'activités professionnelles habituelles,
- d'avoir un état de reconnaissance officiel des capacités réelles mises en œuvre ou des capacités réelles à posséder afin de répondre à ses propres impératifs professionnels et aux impératifs économiques et sociaux de la structure au sein de laquelle il évolue.

3. Le but

Le but de cette application réside dans l'homologation et la certification. Ceci s'inscrit dans la détermination des structures et des personnels à mettre en œuvre un état de valeurs élaboré, accepté et appliqué et à veiller au respect des dispositions qui l'entourent.

Le terrain d'application choisi a été: l'hôpital public, toutefois la méthode de la multi polarité professionnelle peut s'appliquer à toute autre structure publique ou privée.

A l'étape finale, la certification est le moyen indispensable à une meilleure connaissance de l'individu dans sa structure. Elle s'établit à partir d'un langage commun, d'un référentiel reconnu.

La force se retrouve donc dans :

- la transparence,
- la clarification des missions et fonctions
- la rigueur et l'évolution des pratiques
- l'engagement réciproque.

Certifier une structure par des procédures internes apparaît comme un pas important en matière d'auto évaluation et de certification par un organisme extérieur. Y inclure le personnel en élaborant une norme commune (structure –individu) engageant les deux parties sur des objectifs communs en fait une élévation originale de l'enjeu et de l'intérêt commun.

Cet aspect bicéphale rend les deux parties dépendantes l'une de l'autre. Le niveau d'exigence est une combinaison avouée de la bonne volonté et de l'envie de progresser dans un objectif commun.

En définitive la démarche vise à détecter des individus à multi polarité professionnelle et à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les aider à acquérir une réelle reconnaissance en leur donnant une dimension en conformité avec leurs aspirations tout en assurant la satisfaction des besoins d'organisation de la structure.

4. Méthodologie

C'est une conception multiple qui a été choisie afin de répondre à des impératifs relevant du caractère particulier de la méthode.

Ces impératifs au nombre de 3 peuvent être résumés ainsi :

- **Évaluer**
- **Valider**
- **Certifier**

Ils s'articulent dans une conception dynamique de l'emploi selon une considération de l'individu évoluant dans une structure changeante [(1)] avec en plus une complémentarité de fait, car l'individu ne subit pas exclusivement la méthode ; il l'enrichit, il en est partie intégrante par son implication personnelle dans le processus d'authentification et de certification.

Les impératifs vont donc produire 4 effets distincts et additifs :

- effet modificatif (changement)
- effet extensif (variabilité croissante)
- effet cumulatif (apport supplémentaire)
- effet cognitif (évolution)

5. La démarche

C'est-à-dire la mise en œuvre de la méthode, se caractérise par une succession d'étapes techniques afin d'harmoniser le système d'évaluation, de validation et de certification.

La chronologie suivie tient compte des préalables indispensables à toute recherche ou étude en ce sens que des recueils d'informations sont établies afin, d'une part de respecter les travaux déjà effectués par les équipes techniques et la Direction des Ressources Humaines,

c'est ainsi que l'on partira d'éléments existants et employés pour les compléter par les éléments nécessaires à la démarche; d'autre part, pour alléger la méthode en incluant le travail déjà accompli.

Ce premier travail constitue donc l'étape 1 de la démarche. (voir détails ci-après).

(1) On retrouve la méthode ETED (Emploi type étudié dans sa dynamique) de Nicole MANDON – Ed CEREQ

5.1. Les étapes de la démarche de Multi Polarité Professionnelle

Étape 1 : Recueil d'informations

Étape 2 : Évaluation des compétences professionnelles avec analyse des écarts

Étape 3 : Évaluation des connaissances d'autres secteurs d'activités de la structure

Étape 4 : Évaluation des compétences professionnelles sur d'autres métiers

Étape 5 : Évaluation des qualifications personnelles à but professionnel

Étape 6 : Évaluation des besoins en compétences professionnelles pour le futur

Étape 7 : Validation de la démarche

Étape 8 : Certification de la démarche

La mise en application

Étape 1
Recueil d'informations

Nous partons de l'emploi type [(1)] tel qu'il est défini au sein d'une classique démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. Beaucoup de structures publiques ou privées ont déjà établi des fiches d'emplois types à partir de la nomenclature des emplois du Ministère de l'Emploi et du Répertoire Français des Emplois du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les qualifications). Il s'agit donc d'une base de travail intéressante car elle permet dès le départ de fixer les travaux sur des éléments concrets, réels approuvés par les autorités supérieures constituant ainsi une référence essentielle permettant d'asseoir l'ensemble des éléments techniques ayant traits aux métiers observés. Cependant l'emploi type est insuffisant car il est la simple photographie d'un métier codifié sur un ensemble de caractéristiques générales liées à la notion de savoirs issus du diplôme de base ou de qualifications indispensables à posséder pour pouvoir exercer. Par contre, cela a le mérite de généraliser à l'ensemble des professionnels de toute la fonction publique hospitalière française un niveau de connaissance suffisant et une compétence minimale reconnue et acceptée par l'ensemble des établissements du territoire.

En ce sens, de nombreux organismes appliquent déjà ce type de nomenclature (ANPE, APEC, etc…) donnant ainsi une image fidèle de la représentation d'un métier à travers des critères objectifs, définis et acceptés par l'ensemble des professionnels des secteurs considérés.

Beaucoup de structures, sous l'impulsion des Directions de Ressources Humaines, ont également établi des descriptifs de poste [(2)] dont la base est l'emploi type évoquée ci-dessus avec des particularités reliées à l'identification du poste en fonction du milieu et du contexte de la structure dans lequel on le trouve.

C'est ainsi que l'on crée une spécificité donnant une qualification appropriée supplémentaire et représentative du poste.

Ceci a pour avantage de sortir de la généralité de l'emploi type et d'affirmer l'analyse du poste afin d'en saisir les caractéristiques essentielles que l'on ne retrouvera pas forcément ailleurs au sein de la structure. Cette analyse pouvant également s'appliquer pour le même poste dans un contexte (secteur) identique au sein d'une autre structure.

L'intérêt du descriptif de poste réside essentiellement dans la volonté des personnels agents et de leur hiérarchie, de délimiter et qualifier le poste de façon plus précise afin de lui donner un commencement d'identité par rapport à l'anonymat absolu de l'emploi type.

Les conséquences sont importantes car une classification particulière est créée par rapport au contexte. On modifie partiellement les éléments de base afin de les structurer dans une configuration conforme aux attentes professionnelles exigées. On transforme donc la rigidité de l'emploi type en une souplesse d'exécution par le descriptif de poste. Cette transformation est une étape importante car elle implique déjà une meilleure connaissance du métier de base avec la présence de contraintes d'exécution liées aux performances attendues par l'ensemble des acteurs en liaison avec le poste décrit.

Le descriptif de poste prend en compte non seulement les éléments endogènes du poste, mais en plus les éléments exogènes relatifs au milieu particulier dans lequel il se trouve.

A ce stade là, on fait déjà référence à la notion de compétence requise car il y a un niveau d'exigence indéniable représentant la sécurité professionnelle du niveau indispensable pour exercer une activité au sein d'une structure telle que l'hôpital.

Cependant, le descriptif de poste n'est pas encore nominatif, il n'est que le prolongement de l'emploi type sans toutefois identifier un individu en particulier.

Avec le descriptif de poste on lève une partie du voile de l'anonymat mais on n'est pas pour autant dans la personnalisation du poste.

Or, dans l'approche de la multipolarité professionnelle, afin de répondre aux questions qui en découlent, on se doit d'entrer dans les caractéristiques propres à l'individu. Il faut ainsi rappeler que la démarche est double, elle est conduite à la fois par la structure et par l'individu dans un but d'amélioration des deux parties. Il est également important de souligner que l'ensemble des informations est

communiqué et connu de chacune des parties, car elles sont toutes deux maîtres d'œuvre du système.

A la fin de l'étape 1, on aura donc pu recueillir l'ensemble des informations disponibles au sujet du poste. Les éléments tels que l'emploi type et le descriptif de poste consistent à obtenir l'ensemble des informations objectives, relatives au poste sans se préoccuper de l'individu qui l'occupe ou l'occupera. Le maximum d'objectivité est donc nécessaire afin de bâtir de solides bases pour l'étape suivante.

Etape 2
Evaluation des compétences professionnelles des écarts

Il s'agit d'élaborer un référentiel de compétences : processus complexe, car il faut définir les compétences souhaitées et faire une analyse d'écarts avec les compétences observées chez un agent occupant le poste. (voir tableau)

L'intérêt est de transformer les données issues de l'étape 1 et leur donner un poids en terme qualitatif avec une cotation *.

Pour des raisons de simplification, on regroupe les missions spécifiques sur les 4 éléments majeurs de l'emploi type auxquels on rajoute 3 types de capacités majeures.

Le réajustement effectué par les responsables des secteurs concernés ayant pour but de remettre à niveau (à la hausse ou à la baisse) l'auto évaluation de l'agent par rapport au niveau requis.

Étape 4
Evaluation des compétences professionnelles sur d'autres métiers

Afin de mieux cerner la personnalité de l'agent évoluant au sein de la structure, il est intéressant de se pencher sur ses compétences professionnelles sur d'autres métiers. En effet, si l'on veut élargir l'angle de vision par lequel on observe un poste, on s'aperçoit que celui-ci tend à déborder sur d'autres métiers, c'est le cas de beaucoup d'emplois type avec en plus une inconnue majeure que l'on se doit d'éclaircir, à savoir : les connaissances et les compétences professionnelles de l'agent sur d'autres métiers.

Les avantages sont multiples car ils permettent à l'agent de démontrer ses possibilités sur d'autres métiers et en plus de le faire savoir à sa hiérarchie qui reçoit l'information et peut ainsi la rendre objective par rapport à des besoins ponctuels (polyvalence) ou permanent (affectation, promotion, flexibilité).

A noter que ceci est valable aussi bien pour des agents généralistes que spécialisés, et ce quel que soit leur niveau hiérarchique.

*** Cotation pour les missions spécifiques**	*** Cotation pour les capacités et les qualifications**
niveau 0 = aucune connaissance	niveau 0 = faible ou non requis
niveau 1 = connaissance du vocabulaire de base	niveau 1 = moyen
niveau 2 = exécution	niveau 2 = fort
niveau 3 = maîtrise	niveau 3 = excellent
niveau 4 = analyse (encadrement)	
niveau 5 = autonomie, prise de décision, créativité	
niveau 6 = expertise	

L'analyse des écarts d'évaluation de compétences professionnelles peut également servir de base pour l'entretien annuel d'appréciation ou d'évaluation.

Étape 3
Evaluation des connaissances d'autres secteurs d'activité de la structure

A ce niveau de la démarche, il s'agit de savoir si l'agent connaît d'autres secteurs d'activités (Directions, Services, sous-services) de la structure (Entreprise, Établissement public etc.). Ces informations fournies par lui-même permettent d'évaluer les connaissances qu'il a pu acquérir par son passé ou ses contacts professionnels dans la structure ou au sein d'une structure similaire.

L'objectif étant de préciser son niveau de connaissances sur tout ou partie des missions spécifiques et s'il dispose des capacités requises pour une affectation temporaire (polyvalence) ou permanente dans d'autres secteurs d'activités de la structure.

Étape 5
Evaluation des qualifications personnelles à but professionnel

Si l'on agrandit la focale d'observation du poste en élargissant le champ d'investigation, on peut se positionner sur des données personnelles à l'individu.
Il est souvent remarquable de constater que les structures ignorent les potentiels des agents en activité et que ces derniers n'ont pas toujours les moyens d'en faire état.
Or, dans le cas de multi polarité professionnelle tous les aspects personnels (qualifications, connaissances, compétences) hors du champ habituel de l'activité professionnelle peuvent être pris en compte à condition que l'agent, lui-même, les fasse connaître et les déclare exploitables.
L'avantage principal réside sur le fait que la structure dispose de nouvelles informations pour poursuivre des développements et des réorganisations de travail et que l'agent puisse également bénéficier de retombées intéressantes.

Étape 6
Evaluation des besoins
en compétences professionnelles pour le futur

La méthode s'inscrivant dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, il était logique de s'intéresser au futur en déterminant les besoins futurs en matière de compétences professionnelles.

De ce fait, il apparaît utile de faire des comparaisons avec le présent en y ajoutant des tendances majeures sur les points observés.

Ceci a pour effet de faire une extrapolation du présent en fonction d'éléments connus et étudiés en tenant compte d'éventuelles distorsions que l'on pense possibles dans l'avenir.

Les avantages sont multiples notamment le positionnement d'agents dans la structure à des niveaux différents de ceux atteints dans le présent mais aussi l'apparition d'une meilleure lisibilité des emplois du futur même si cela reste imparfait. Il est évident qu'un réajustement annuel est souhaitable afin de mieux cibler les besoins et déceler les potentiels.

Réflexion sur les étapes 1 à 6

D'un point de vue formel, beaucoup de structures n'ont jamais dépassé l'étape 1, ce qui se traduit par une connaissance incomplète de leurs agents tant sur le plan professionnel de base que sur toutes autre formes d'organisation du travail (polyvalence, flexibilité). De plus les agents sont souvent demandeurs pour connaître les possibilités présentes ou futures de changements ponctuels ou définitifs et soucieux de faire connaître leurs compétences sur des éléments autres que ceux habituellement traités.

De plus à ce stade là, on peut tirer les enseignements suivants :

La formation est un vecteur de développement car elle va être complémentaire à la démarche et ainsi combler les écarts en apportant aux deux parties un objectif de négociation sur des éléments bien définis.

De même, que l'expérience peut être valorisée et mise en évidence par des estimations ou des évaluations concrètes notamment par la transmission de savoirs aux nouveaux entrants ou pour les générations futures avec une capitalisation formelle.

Enfin, le sentiment pour les agents d'être embarqués sur un vaisseau professionnel dont le cap et la destination ne sont pas toujours évidents est remplacé par le sentiment de prise en considération et de partage de maîtrise de l'avenir par des repères précis.

Etape 7
La validation de la démarche

La validation est une étape nécessaire dans cette démarche car elle confère une portée générale à l'ensemble du processus en impliquant :

- une méthodologie de travail reconnue par l'ensemble de acteurs,
- une implication des agents et de la hiérarchie de la structure sans pour autant s'interdire les avis d'experts, consultants, chercheurs et représentants de l'autorité supérieure,
- une régularité et reproductibilité dans le temps avec des ajustements nécessaires,
- une adhésion globale sans remise en cause d'avancées et d'acquis sociaux,
- une volonté commune d'évolution et de perfectionnement,
- la recherche de résultats satisfaisants et d'une meilleure prise en charge du client (personne hospitalisée),
- une reconnaissance de fait d'un processus a visée qualitative et quantitative

Articulation

La mise en place de la démarche s'opère par :

Le Comité de Pilotage :
c'est l'instance de mise en œuvre et de surveillance de la démarche.
Il est composé de membres de la Direction, en particulier de la Direction des Ressources Humaines, de membres représentant les agents et d'experts.

Les Groupes de travail :
Ils sont l'élément moteur de la démarche. Ce sont eux qui déterminent les éléments primordiaux à évaluer. Ils sont composés de responsables hiérarchiques (Cadres) et de représentants des agents de chaque secteur de la structure et d'experts.

Les litiges se règlent par le « Conseil des Conflits de la Multi Polarité Professionnelle » composé du Directeur des Ressources Humaines, du cadre Supérieur le plus haut placé dans le secteur en question de la structure et de deux représentants de l'agent concerné.

La validation est donc une procédure interne, basée sur des évaluations internes, ce qui n'empêche pas de faire appel à des organismes extérieurs pour valider des acquis, faire reconnaître des niveaux de compétences ou établir des attestations.

Etape 8
La certification de la démarche

De façon similaire à l'évaluation et la validation, la certification est une procédure interne à la structure ; Elle n'en constitue pas moins une étape supplémentaire en authentifiant la démarche de la multi polarité professionnelle lui conférant ainsi un caractère « officiel » dépassant le simple stade de l'expérimentation ou des multiples projets à jamais enterrés.

La certification renvoie à la vision de la durée abandonnant l'éphémère pour l'acceptation et la reconnaissance.

Dans le cadre des hôpitaux, il faut signaler la procédure d'accréditation* introduite au sein du système français par l'Ordonnance n° 96.346 du 24 Avril 1996 portant réforme hospitalière et précisée par le Décret n° 97.311 du 7 Avril 1997, l'accréditation est une procédure d'évaluation externe du fonctionnement et des pratiques des établissements de santé privés et publics, assurée par des professionnels des établissements de santé, indépendante des établissements et de leurs organismes de tutelle. Elle vise à s'assurer que les établissements développent une démarche continue de la qualité et de la sécurité des soins délivrés aux patients.

Dans la procédure d'Accréditation, un des référentiels est en partie consacré à la Gestion des Ressources Humaines «Référence 4 – La politique de gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines, l'adaptation des ressources humaines aux évolutions de l'établissement».

On peut donc, sans pour autant parler de procédure de certification officielle, exprimer le souhait d'intégrer la démarche de Multi Polarité Professionnelle au sein d'une Gestion des Ressources Humaines par le biais de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

Pour les établissements privés (Entreprises) il est nécessaire de procéder à une réelle certification de la démarche en instituant un Certificat de Multi Polarité Professionnelle ayant une portée en interne tout en conférant au porteur un statut qui dans premier peut être cantonné à la simple reconnaissance interne de dispositions particulières dans le cadre de futures adaptations ou mobilités mais qui pourrait aussi bien dépasser les frontières de l'entreprise pour constituer une authentification solide.

Cette réflexion déjà entamée au sein de groupes de recherches commence à porter ses fruits au sein de groupes d'entreprises structurés en filiales pour arriver à des accords multilatéraux.

Il est donc apparu le terme de **Transférabilité** pour souligner l'importance de ne pas rester au stade de quelques expériences mais plutôt de faciliter la généralisation d'un système qui reçoit l'aval et l'enthousiasme de ceux qui l'ont déjà mis en œuvre.

* Définition donnée par l'ANAES – Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé.

Résumé

La multi polarité professionnelle par Patrick Micheletti

Modèle de concertation et d'avancée sociale, la Multi Polarité Professionnelle présente la recherche de satisfaction combinée de la structure et de l'individu. Ce nouveau concept part de l'ancien concept de polyvalence professionnelle pour arriver vers une définition plus précise de l'adaptation d'un individu à des missions liées à la transversalité et la flexibilité. Démarche originale dans une époque de changement rapide de l'organisation et de diminution du temps de travail.

Connaître les potentialités de chacun mais aussi permettre à chacun de connaître les potentialités de la structure en évoquant les aspects professionnels et personnels en constitue l'objectif principal.

Le nouveau concept de Multi Polarité Professionnelle se définit plus précisément par l'adaptation d'un individu à différentes tâches transversales avec une batterie de critères issue de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences dans un souci d'évolution et de reconnaissance au sein du monde du travail qui en est demandeur.

Evaluer, valider et certifier rend la démarche pragmatique et inscrite dans la durée afin de mieux réussir la transférabilité et la généralisation future.

Evaluation type sur secteur pour métier de base (Etapes 2, 3, 6)
ou
Evaluation type sur autre(s) métier(s) (Etape 4)
ou
Evaluation type des qualifications personnelles à but professionnel (Etape 5)

Eléments à évaluer	Niveau requis	Auto évaluation	Evaluation
	Cotation	Cotation	Cotation
1) Missions spécifiques (Etapes 2, 3, 6)			
➧ Fonctions de base (technicité)	0 à 6	0 à 6	0 à 6
➧ Information	0 à 6	0 à 6	0 à 6
➧ Relations Humaines (communication)	0 à 6	0 à 6	0 à 6
➧ Gestion (contribution économique)	0 à 6	0 à 6	0 à 6
2) Capacités			
➧ Capacités intellectuelles et psychiques	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Capacités pédagogiques	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Capacités physiques	0 à 3	0 à 3	0 à 3
3) Qualifications personnelles à but professionnel			
➧ Langues	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Informatique	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Techniques	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Sciences	0 à 3	0 à 3	0 à 3
➧ Lettres, arts, sports, etc.	0 à 3	0 à 3	0 à 3

Bibliographie

Bernier C., (1982). La polyvalence des emplois : nouvelle tendance de l'organisation du travail, Editeur Institut de Recherche Appliquée sur le Travail 62 p

Besseyre des Horts, C.-H., (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris Éditions d'Organisation,

Dadoy, M, La polyvalence et l'analyse du travail, les analyses du travail, enjeux et formes CEREQ Collection des études N° 54

De Tersac, La polyvalence redéfinie par les intéressés, CEREQ Collection des études N° 54

Egg, G, (1987). Audit des Emplois et Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines, Paris Éditions d'Organisation

Gaudart, C. WEILL-FASSINA Annie,(1999)L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle, une approche ergonomique in Formation-Emploi 16 p Revue du CEREQ N°67

Hubault,. F., Production flexible et travail polyvalent, CEREQ Collection des études N°54

Le Boterf, G., (2000) Construire les compétences individuelles et collectives, Paris Éditions d'Organisation

Levy-Leboyer, C., (2000) La gestion des compétences, Paris Éditions d'Organisation

Mandon, N., Emploi Type Étudié dans sa Dynamique, Éditions du CEREQ

Morin,. H., Anger M., Courtin, N.C, (1991). De la polyvalence à la multicompétence in Séminaire annuel du Département Ergonomie et Écologie Humaine de l'Université de Paris 1

Peretti J.-M., (1990). Ressources Humaines, Paris, Vuibert

Raoult N., Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences en milieu hospitalier, Éditions l'Harmattan

Schwartz Y., (1988) Connaissance et expérience du travail, Messsidor Éditions Sociales

Zarifian, P, .(1997) «La Compétence en débat» Le Monde, 8 octobre, p.3.

Notes

(1) 4 éléments majeurs sont pris en compte pour l'emploi type : La technicité - L'information - La contribution économique - La communication In Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences en milieu hospitalier – Nicole Raoult – Ed l'Harmattan

(2) Plusieurs autres appellations génériques existent comme par exemple : Fiche de poste -Fiche de fonction- Profils de poste

La GRH à la française dans un département d'outre-mer, la Martinique

Margaret MUCY
et
Ingrid BRUNSTEIN

La Martinique occupe une position particulière sur l'échiquier géo-politique mondial. Elle constitue un département français d'outre-mer à 7 000 km de la métropole et fait partie de l'Union Européenne en tant que région «ultrapériphérique». Son climat tropical tempéré, son insularité entre la mer des Antilles et l'océan Atlantique, ainsi que son histoire esclavagiste et coloniale en font une entité aux caractéristiques fortes et totalement différentes de celles qu'on trouve dans la «mère patrie».

Peut-on s'imaginer appliquer les principes de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) à la française aux hommes et aux femmes dans les entreprises martiniquaises ?

Nous tenterons de répondre à cette question en examinant d'abord le contexte factuel et le contexte culturel pour ensuite décrire, sous ces éclairages, les spécificités de cette GRH, à la fois proche par les contraintes légales et gestionnaires et lointaine dans ses fondements humains.

Notre étude est basée sur une analyse menée par Margarette Mucy dans le cadre de sa recherche doctorale et par Ingrid Brunstein lors de l'implantation d'une formation de troisième cycle, le DESS Ressources Humaines et Dialogue Social aux Antilles [1]. Nous essayerons de contribuer à la compréhension interculturelle des raisons, des modalités, des conditions et des effets des différentes pratiques de la GRH dans ce contexte.

1. Le contexte factuel

Le contexte martiniquais est le fruit d'une construction socio-économique et culturel singulière qui se caractérise par une grande continuité au niveau de sa structure économique, sociale et culturelle marquée par l'histoire, c'est-à-dire par l'économie de plantation coloniale construite durant la période de l'esclavage. C'est donc à la lumière du mouvement historique de la colonisation qu'il importe de considérer le problème de la culture (Lucrèce, 1994 ; Cabort-Masson, 1998). L'aspiration à une culture propre y prend d'emblée le sens d'une protestation contre les conséquences profondes de la colonisation (Brossat, 1981) ; le procès et les pratiques culturels s'articulent fonctionnellement aux rapports sociaux esclavagistes, donc dans un rapport de servitude. (Brossat, 1981).

1.1. L'économie de plantation

La mission assignée à la Compagnie des Iles d'Amérique, constituée par des marchands avec le patronage de Richelieu, fut de coloniser des terres nouvelles. C'est dans la première moitié du XVIIe siècle que des Français prirent notamment possession de la Martinique et de la Guadeloupe. La colonisation de la Guadeloupe et de la Martinique par les Français, à partir des années 1630, constitue, de par l'ampleur et la permanence de ses incidences, le fait majeur et le fondement de leur histoire moderne et contemporaine (Matthieu, 1993). Durant plusieurs siècles, l'économie de ces îles était dominée par l'exclusif commercial et la production sucrière d'exportation à destination du continent européen. Pour développer cette culture, outre les «engagés»[2], il fallait une importante main-d'œuvre que l'on amena d'Afrique, enchaînée. Le modèle d'exploitation antillais était donc en place dès le milieu du XVIIe siècle ; il prospéra un siècle et demi et chancela pendant un demi-siècle avant de se transformer sensiblement avec l'abolition définitive de l'esclavage par Victor Schoelcher pendant la IIe République (Matthieu ; 1993).

Comment est organisée la vie sociale dans cette société esclavagiste ? La vie quotidienne est scandée par les obligations de l'habitation. Dutrône La Couture (1790)[3] dépeint une habitation-sucrerie comme «une *société d'hommes réunis en un ensemble de bestiaux et de bâtiments fixes sur une propriété. C'est un petit gouvernement dont le propriétaire est le maître et qui est régi sous la loi du souverain... Ce gouvernement présente trois objectifs principaux : la terre et le labour ; les hommes, les bestiaux et les bâtiments ; l'espèce de culture et la récolte...*».

Cette configuration complexe qui forme l'organisation de la plantation, nécessite néanmoins quelques précisions : seuls l'habitant ou le maître et sa famille constituent les hommes. Quant aux biens, ils sont composés par des immeubles, des meubles et des animaux, l'esclave étant un bien meuble par destination. Cet esclave, acteur principal sur lequel repose l'économie sucrière (Debien ; 1974) est considéré comme un facteur de production important, mais conçu souvent par et même physiquement par, un autre acteur : l'habitant ou le maître. C'est l'instauration de la société de plantation.

La dynamique du système esclavagiste était en effet basée sur l'intensité des rapports entre individus et non de groupes, marquée par des relations individuelles entre le maître et l'esclave. Au niveau du quotidien, la relation individuelle personnalisée qui va se traduire par le droit d'obéissance qui est un droit absolu de l'esclave trouvant ainsi sa justification dans l'idée de liberté. Ainsi, le maître va instaurer entre ses esclaves et lui une relation paternaliste : l'esclave est un bien meuble qui doit reconnaître les bienfaits prodigués par le maître (Phamphile, 1981).

Gauthier (1995) relève que sur l'habitation, la solidarité, soutenue par l'entraide et l'échange entre esclaves ainsi qu'en réaction à l'esclavage, tend à faire oublier les brimades quotidiennes et les conditions de vie exécrables ; les liens sont nombreux et étroits (Brossat, 1981), caractérisés par un univers oral, essentiellement qualitatif et relationnel. G. Chazi[4] revèle, à ce titre, que sur les plantations -malgré les rassemblements proscrits par le Code Noir- cette tradition orale, héritée de l'Afrique aurait survécue grâce aux contes narrés dans les veillées.

Pour résister à la servitude, poco à poco, la formation stratégique des «clans» laisse entrevoir une certaine forme de résistance passive où la sécurité, les obligations, l'entraide sont fournis par le groupe (Lucrèce, 1996).

1.2. Une économie békécratique

La Martinique se distingue par une grande continuité au niveau de sa structure économique et sociale. En effet, les blancs créoles (les békés) qui possédaient et géraient les exploitations sucrières au XVIIe et au XVIIIe siècles durant la période esclavagiste, conservent encore de nos jours une place prépondérante au sein de l'économie insulaire (entre 70 à 80 % de l'économie martiniquaise (DDTE 1999 ; Gabort-Masson, 1998). Formant une minorité économiquement dominante qui revendique sa créolité tout en voulant maintenir son homogénéité raciale distinctive, les békés qui s'organisent en «caste» sociale, s'efforcent, encore de nos jours, de maintenir cette oligarchie tout en gardant une distance raciale et sociale par rapport à l'ensemble de la population.

1.3. Une société par essence conflictuelle

Les rapports sociaux ponctués par la référence récurrente à l'histoire esclavagiste se singularisent par une bi-construction ; d'une part, la double stratification : en classes sociales et en groupes «raciaux» caractérise le paysage martiniquais (Giraud, 1983 ; Kovats-Beaudoux, 1983 ; Gabort-Masson, 1998) et d'autre part, une configuration pluri-ethnique cloisonnée graduellement sur les différences phénotypiques. Ainsi, cette racialisation sociale a secrété une configuration conflictuelle des rapports sociaux et cette sédimentation jouteuse est d'autant plus féconde que c'est précisément et uniquement sur le lieu de travail –la sphère productive- que les protagonistes en présence se côtoient. La protestation économique, sociale et raciale se matérialise systématiquement et immédiatement par une radicalité conflictuelle qui résonne comme un glaive fatal.

2. Le contexte culturel : la GRH confrontée aux problèmes d'identité, de deuil et d'authenticité

Le souhait exprimé lors de la création du DESS RH de voir apparaître en Martinique une véritable GRH basée sur le dialogue social s'explique par le haut niveau de conflictualité dans les relations sociales. Il révèle une volonté de changement. Des deux côtés, on recherche la pacification des relations sociales excessivement conflictuelles. On espère que le changement créera un rapprochement interactif entre une culture de base largement disparue et néanmoins existante d'un côté et la culture jusqu'ici dominante de l'autre.

Ceci nous amène à distinguer entre des sociétés à cultures différentes face au changement souhaité et à détecter des domaines où des rapprochements possibles se dessinent pour la Martinique.

2.1. Une douloureuse amnésie identitaire

Riadh Zghal (1994) dans son livre sur la dignité et le flou organisationnel comme caractéristiques du monde tunisien, distingue entre quatre types de cultures. Trois parmi elles émanent du passé. Nous aimerions en rajouter une quatrième qui reflète la situation actuelle dans les Antilles. Au-delà de ces quatre types de sociétés, il y a des sociétés qui sont davantage tournées vers l'avenir. Ce sont celles qui se trouvent à la recherche d'une reconquête de leur autonomie. Ce dernier modèle semble anticiper sur l'avenir martiniquais en termes de GRH. On en trouvera les premières traces dans la dernière partie de cette communication.

- Commençons par notre propre société française qui trouve sa place dans le groupe des sociétés autonomes. La culture qui lui est propre y est valorisée par toutes sortes de moyens. Elle n'est pas nécessairement visible et les habitants n'en ont que rarement conscience. Un jugement de valeur généralisé et tacite supposerait que notre culture soit la meilleure.

La culture, ici comme dans les autres modèles, est contenue dans les représentations. Le panorama symbolique des sociétés autonomes possède une certaine cohérence interne et est véhiculé de façon réitérative par une large majorité de la population. Par leur comportement, ils renforcent les artefacts, valeurs et convictions de base (Schein, 1985). En harmonie avec leurs comportements et leurs représentations à la fois, les pratiques éducatives, légales et sociales sont légitimées par ceux-ci et les légitiment à leur tour. Le réel et l'imaginaire, le psychologique et le technique, moi et l'autre se rencontrent sur un même terrain. Dans un effort collectif permanent, ce terrain est protégé contre des intrus. Les stratégies de changement y sont développées en interne sur la base d'une très belle assurance. «*A situation comparable, les Français sont les plus forts*» (Jacques Chirac devant le Conseil de l'Europe à Strasbourg).

- Ensuite Riadh Zghal présente les sociétés agressées, c'est-à-dire celles qui, autonomes à l'origine, ont succombées à l'agression. Ces sociétés, déchirées entre une envie désespérée de maintenir la culture d'origine et une prise de conscience de la nécessité de changer, sécrètent envers et contre tout «*une carapace protectrice du noyau culturel*» . Le changement est alors fortement freiné.

- En troisième lieu, on trouve les sociétés dominées, celles qui ont accepté la prédominance de systèmes culturels étrangers. Le changement y a lieu par l'importation de modèles extérieurs plaqués sur un fond de culture d'origine petit à petit aliénée.

- A cette liste, nous ajoutons les **sociétés déconnectées**, telles que l'on peut les trouver dans les Caraïbes et plus particulièrement en Martinique. Nous appelons «*sociétés déconnectées*» celles qui sont profondément marquées par l'esclavage lequel concerne historiquement la grande majorité de la population. Ces sociétés ont pour première caractéristique la déconnexion totale par rapport aux lieux d'origine géographique (l'Afrique). Cette déconnexion est couplée avec et renforcée par la coupure du fil historique : pour ceux qui veulent remonter à leurs origines, depuis l'arrivée des esclaves en Martinique ou dans les Caraïbes, le fil histoire est coupé au-delà des trois générations précédentes : les esclaves, vendus et achetés, ont été transbahutés d'une plantation à l'autre et d'une île à l'autre (Maragnès, 1993). Il y a donc la double impossibilité géographique et historique de savoir avec un minimum de précision **d'où on vient**, au sens propre comme au figuré.

Par contre, on a une connaissance et une conscience exacerbée, quant aux causes et aux conséquences de cette double coupure. Elles se nomment chaîne, fer, joug, asservissement, domination, dépendance, oppression, servitude, tyrannie et, si visiblement, aussi négritude. Le vide d'un passé originel (l'Afrique) se trouve rempli par le souvenir d'un passé plus récent (l'esclavage) qui jouxte le présent (la société industrielle). Les violences subies jusqu'à la fin du XIXe siècle provoquent aujourd'hui l'impression douloureuse d'être incompris par les représentants de la société dominante et de ne pas être

reconnu comme victime d'injustice et d'humiliation. Ceci fait naître des croyances encombrantes liées au doute, à la peur, à l'impuissance et à l'inévitabilité d'une dépendance toujours croissante à l'égard d'autrui.

En outre, et comme nous venons de le dire, tout souvenir précis de la culture d'origine a disparu par l'esclavage. Cette absence de souvenir se trouve à l'origine d'une culture qui continue à tenir les esprits en esclavage. La mémoire individuelle et collective, faute de mieux, s'ancre dans l'esclavage qui devient l'événement mémoriel original dont on n'arrive point à se défaire.

L'absence d'une mémoire identitaire apparaît alors comme une souffrance telle que les efforts de changement paraissent vains. Elle intervient comme une sorte d'anesthésie qui met l'organisme dans un état d'indifférence à tout ce qui se trouve en dehors de ce mal de fond. Elle pollue toute tentative de changement.

2.2. Le travail de deuil comme catharsis : la seule issue

Seul le deuil de ce «trou de mémoire» représente une sortie possible. La notion de deuil revêt alors une importance capitale.

La théorie du deuil est une théorie psychanalytique. Elle voit dans le deuil une manifestation émotive et violente, liée à une rupture narcissique qui ébranle l'identité. Le travail de deuil dépasse la perte d'un être cher et concerne tout renoncement essentiel. Dans notre cas, le renoncement à un passé irrécupérable en fait partie. Le travail de deuil aménage le nécessaire passage d'un mode de vie à un autre, ainsi que l'apprentissage d'une nouvelle réalité (Faure, 1995). Appliquer cette théorie aux problèmes d'identité culturelle paraît tout à fait pertinent, dans le contexte des sociétés déconnectées.

L'article «*Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion*» (Pailot, 1995) éclaire les liens entre approche psychanalytique et gestionnaire. Aux Etats Unis, cette association entre les deux disciplines remonte à Kets de Vries et Miller (1985) qui sont les premiers représentants de ce courant. En France, les orientations particulières qu'a pris la psychanalyse sous l'impulsion de Lacan, teintent sans l'altérer la même démarche (Bonnal et Simon, 1992 ; Enriquez, 1992). Même si les différentes étapes du processus de deuil divergent dans leurs détails selon que le regard soit celui du psychanalyste ou celui du gestionnaire, il y a un consensus sur l'issue à envisager : la souffrance peut être le vecteur d'une croissance. A cela il y a une condition : il faut accepter consciemment l'impossibilité de changer la cause de la souffrance. C'est la perte consentie (Comte-Sponville, 1995). Se dire et dire «*je n'y changerai jamais rien*», permet enfin de se construire autrement et de trouver une nouvelle identité.

2.3. La construction d'une identité : vers une authenticité nouvelle

C'est ainsi qu'il peut y avoir une prise de conscience de soi et de son authenticité nouvelle[5] ; une amélioration des contacts avec autrui et une nouvelle autonomie deviennent alors possibles, face à «l'autonomie imposée» par la métropole.

Admettre sans retenue ni gène l'extrême rareté des liens originels et donc leur fragilité, dire l'impossibilité d'une identité forte et rassurante cela permet d'accéder à une forme d'authenticité dont l'autorité, la vérité et la réalité ne peuvent être mises en doute. Cette authenticité, contrairement à l'identité précaire, ne s'entoure d'aucune hésitation car elle exprime avec une sincérité inébranlable une vérité vraie. Elle donne alors accès à une maturité d'adulte (Viorst 1988). L'idéal d'authenticité (Taylor, 1994) permet de réaliser les potentialités qui sont le bien de l'individu et à travers desquelles il peut retrouver sa dignité.

Peut-on dire que l'idéal d'authenticité comporte les mêmes possibilités virtuelles pour toute une société ? Y a-t-il un lien entre l'individu et le groupe? Tout comme chaque personne prise individuellement, chaque groupe, c'est-à-dire chaque entité culturelle, a sa façon d'être humain (Anzieu, 1984). Le groupe représente le noyau qui permet «*de démultiplier pour restaurer et consolider des identifications défaillantes et de développer des capacités de sublimation*» (Kaes, 2000). Il permet d'assurer la catharsis des conflits. Si l'idéal d'authenticité se manifeste au niveau d'un grand nombre d'individus, et nous en avons vu des révélations encourageantes en Martinique (confirmé par Auvergnon et Le Moal, 2000), alors il est présent collectivement comme moteur d'un changement positif devenu possible.

Cet idéal peut favoriser la reconquête d'une autonomie avec une ouverture à des courants culturels variés, comme décrite dans le dernier modèle proposé par Riadh Zghal (1994). En prolongement de ces réflexions nous pouvons envisager la coexistence pacifique de deux sociétés autonomes, martiniquaise et métropolitaine, capables d'un rapprochement interactif sincère pour une GRH féconde impulsée par des volontés communes de changement social.

Les pratiques de GRH en Martinique s'inscrivent dans ce contexte à composantes plurielles dotées de spécificités singulières. Les particularités locales, qu'elles soient

factuelles ou culturelles, affectent la vie des entreprises martiniquaises et plus précisément la gestion des hommes de différentes manières. Pour éclairer les principales dimensions de la GRH, nous avons privilégié une grille d'analyse thématique à travers plusieurs dimensions de la GRH (le recrutement, le style de management, la communication, les relations professionnelles, la rémunération). L'influence des contextes apparaît dans tous ces domaines.

3. Les particularités de la GRH en Martinique

Cette partie n'abordera que les premières tendances lourdes et pertinentes qui émergent des entretiens menés dans le cadre de la recherche doctorale. Elles mettent l'accent sur les activités de «gestion des hommes» et illustrent l'impact des réalités historiques, sociales et culturelles citées auparavant. En filigrane, les différentes composantes de la GRH s'influencent mutuellement : les pratiques de recrutement sont en interaction avec celles de la communication et ces dernières avec celles de l'organisation du travail et avec la formation tout en ayant des imbrications avec les relations sociales et le style de management etc..

3.1. Le recrutement : la force des réseaux

Le recrutement, selon plusieurs responsables du personnel et cadres opérationnels, s'opère généralement soit par le bouche-à-oreille sur la base d'échos informels ou de recommandations obtenues dans le cadre de réseaux de connaissances interpersonnels, soit par cooptation de préférence familiale ou amicale. Dans ce contexte de pénurie de l'emploi, d'insularité, de proximité sociale, le lien familial élargi joue un rôle essentiel (Lesel, 1995) d'autant plus que la société martiniquaise est notamment marquée par la référence communautaire et affective qui ponctuait les rapports humains dans la société coloniale (Gutman et Genevèse, 1980).

L'existence de différents réseaux : familial, amical, cultuel, ethnique, associatif, politique, consolident la solidarité jouant ainsi un rôle prépondérant en Martinique (Hilaire, 1997). Ces réseaux de soutien servent de fondement pour toutes les stratégies économiques et sociales. Dans ce registre, le système de don et contre-don mis en lumière par l'anthropologue Marcel Mauss est un élément majeur hérité du passé africain. Il ponctue les liens sociaux martiniquais et se concrétise par l'intitulé «rendre un service» assumant ainsi un ensemble de droits et d'obligations. Cette notion est présente tant au niveau familial et social qu'au niveau organisationnel.

Si le réseau joue une fonction sociale, il a le mérite d'assurer un ensemble de relations spécifiques : collaboration, soutien, conseil, contrôle ou encore influence (Berkowitz, 1982, Ferrand, 1987). En Martinique, le recrutement en réseau est une édification institutionnelle souvent au détriment des compétences ; d'ailleurs, le terme en créole «filon» désigne spécifiquement ce mode privilégié de recrutement. Ces analyses corroborent celles de E.M. Hernandez (1998) dans son article sur l'entreprise informelle africaine qui démontre l'importance des réseaux sociaux en matière économique. Le réseau est un système fiable, performant et surtout incontournable pour accéder à l'emploi. Cette analyse du réseau martiniquais renvoie à l'expression de G. Hyden (1985) lorsqu'il parle d' «économie de l'affection» traduisant ainsi l'importance des réseaux sociaux en matière économique qui renforce la notion de confiance. Comme l'a justement exprimé Gauthey et son collaborateur (1990) *«c'est l'appartenance à des interrelations familiales et sociales qui définit l'individu»*[6].

Toujours selon Mauss, le don dans les sociétés traditionnelles, est fondé sur une triple obligation : donner, recevoir et rendre. De même, à la Martinique, cette forme particulière d'échange ouvre en réalité le domaine de l'alliance dans une «économie affective» ou de connivences affectives, comme l'a observé G. Hyden (1985), traduisant de cette manière la puissance des réseaux sociaux dans la vie économique africaine. Or, en Martinique, chacun est bien conscient qu'entraide et assurance communautaires sont fondées sur l'obligation de réciprocité : la communauté est mutuelle. Dans la vie quotidienne, le système de «sou-sou»[7] est un exemple flagrant de ce contexte solidaire.

Ces formes d'interactions économiques concrètes entre acteurs réels construisent et mobilisent des ressources à travers des réseaux de contacts et s'inscrivent dans la lignée des recherches de Granovetter (1974, 1983, 1985, 1995, 2000) consacrées au concept d' «embeddedness» traduit par Huault (1998) par la notion d'encastrement des dimensions des institutions économiques dans des systèmes légaux, sociaux et politiques singuliers. De manière significative et à travers ses premiers articles sur les marchés du travail (1974, 1981, 1988), l'intention de l'auteur consiste à démontrer que lorsque les personnes recherchent un emploi, elles privilégient les informations quelles obtiennent par contact personnel plus que par voie formalisée. En ce sens, le type d'action analysé n'est pas constitué par les comportements rationnels d'agents qui

maximisent mais par les représentations d'acteurs insérées dans un réseau de relations en faisant référence à la force des liens faibles et forts dans la recherche d'emploi. Partant du même postulat, Hernandez (1998) affirme dans son article consacré à la GRH informelle africaine, que dans cette société, on observe le même phénomène : les logiques économiques sont encastrées dans des relations sociales.

De telles pratiques interrogent fondamentalement les nouvelles formes de plus en plus répandues de recrutement via Internet. Dans un contexte fondé sur la proximité sociale et l'oralité, ces Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication nous paraissent inadaptées.

3.2. Un management paternaliste fondé sur un rapport personnalisé et affectif

Le style de management qui émerge des entretiens et l'analyse des pratiques est celui d'un rapport interpersonnel empreint de paternalisme qui se caractérise par un lien affectif entre le dirigeant et le salarié. Par conséquent, nous sommes en présence d'une gestion individuelle voire personnalisée, débordant parfois le fonctionnel jusqu'au domaine de la vie privée (participation au baptême, communion, mariage du salarié…). En cas de difficultés, financières ou autre, le salarié n'hésitera pas à se référer à son dirigeant voire au propriétaire pour lui exposer explicitement son problème.

Le patron paternaliste martiniquais s'estime investi d'une responsabilité sociale qui le pousse à s'immiscer dans la vie privée de ses salariés en lui octroyant régulièrement un prêt, des jours de congés exceptionnels, d'avantages matériels… (De Coster et al., (1999). Dans la société de plantation, contrairement à ce qui se passe dans les grandes plantations brésiliennes ou américaines (Balandier, 1981), il n'y avait pas en Martinique d'absentéisme des maîtres et donc de distanciation entre maîtres et esclaves. «*La relation de face à face dans un groupe restreint est plus humaine, souvent plus paternaliste*» (Benoist, 1972 ; Achéen, 1983). L'ensemble du patronat martiniquais privilégie des liens paternalistes consensuels avec leurs salariés et évite corrélativement toute insatisfaction du personnel. Alors que les lois sociales sont, d'une manière générale, scrupuleusement appliquées en Métropole, ici, la fréquence des rapports interpersonnels paternalistes gomme l'application de la législation sociale.

Cette forme d'organisation sociale du travail s'accommode bien avec des relations contractuelles affectives. En effet, les entreprises martiniquaises, nous l'avons largement exploré, sont des entreprises à orientation communautaire, les salariés sont dépendants de leurs supérieurs et attendent d'eux une prise en charge émotionnelle complète où le tutoiement est largement usité. A titre anecdotique, plusieurs dirigeants et cadres hiérarchiques nous ont confessé que leur style de commandement et d'autorité se concrétisent par des termes récurrents et congruents empreints d'affectivité s'articulant selon l'ordre «*fais ça pour moi*». Il ne s'agit pas pour ces derniers d'une sollicitation quelconque mais bien d'un ordre… mêlé d'affectivité. Ils reconnaissent l'importance de la relation émotionnelle dans le travail et la difficulté pour certains cadres métropolitains de s'adapter à une relation hiérarchique affective. Certains d'entre eux, n'hésitent pas à parler de choc culturel et la nécessité, en amont, d'une préparation interculturelle. Dans ces rapports productifs, il existe bien une osmose entre cette gestion affective des hommes et les valeurs martiniquaises.

La dynamique du système esclavagiste était en effet basée sur l'intensité des rapports entre individus et non de groupes, marquée par des relations individuelles entre le maître et l'esclave. Au niveau du quotidien, la relation individuelle personnalisée qui va se traduire par le droit d'obéissance qui est un droit absolu de l'esclave trouve ainsi sa justification dans l'idée de liberté. Le maître va instaurer entre ses esclaves et lui une relation paternaliste : l'esclave est un bien meuble qui doit reconnaître les bienfaits prodigués par le maître (Phamphile, 1981). Cette dépendance individuelle, physique, matérielle, spirituelle, affective dont l'apothéose est l'affranchissement, ne se réalise que par le truchement du maître marquant ainsi l'empreinte d'une subjectivité incontestable.

3.3. Une communication fondée sur l'oralité et un fonctionnement polychrone

Dans un tel environnement, la relation dans toute son ampleur est davantage privilégiée dans des espaces informels où l'oralité prédomine. De plus, les relations sont ponctuées par une communication riche accentuée par l'implicite. L'oralité a une incidence sur l'organisation du travail. Au pouvoir hiérarchique se superpose le pouvoir de la parole (Brunstein, 1996). Par ailleurs, les collaborateurs consacrent beaucoup de temps aux réunions, ils discutent longuement de questions souvent redondantes. Les informations circulent très rapidement dans un contexte riche en communication (Hall, 1979) par le truchement du «bouche-à-oreille» qui constitue un instrument de communication par excellence et d'une grande efficacité. Un cadre du personnel nous confiait qu'il s'est rendu compte, à plusieurs reprises, que ses notes de service et ses convocations n'étaient jamais

lues puisque la majorité des concernés ne venaient jamais aux réunions. Maintenant, ses convocations à l'attention des instances représentatives du personnel sont effectuées conjointement par courrier et par voie orale privilégiant de ce fait, le relationnel. A cet égard, Gauthey et Xardel (1990) notent que selon les classifications établies par Hall (1979), «les pays insulaires et les pays orientaux sont caractérisés par un contexte riche en communication»[8].

Les attitudes par rapport au temps sont très importantes pour les entreprises. Depuis les travaux de Edward Hall (1979), on connaît la différence entre les cultures monochrones et polychrones. Les premières s'organisent autour d'une définition des tâches abordées séquentiellement selon un calendrier préétabli (Boche, 1993), donnant une priorité à la tâche par le biais d'une formalisation et d'une organisation maximales. A l'inverse, les secondes, se structurent par une gestion simultanée de leurs tâches différentes. Gauthey et Xardel (1993) précisent que *«les interruptions, les imprévus sont fréquents, les tâches, les priorités sont traitées simultanément, … le relationnel, les amis, la famille… sont prioritaires par rapport aux tâches»*[9], et la ponctualité fait souvent défaut.

Les entreprises martiniquaises se situent plutôt dans un rapport au temps polychrone où la vision traditionnelle du temps est cyclique. Bon nombre de cadres nous ont mentionnés que les délais de livraison sont très flexibles et que la gestion du temps est le problème principal de leurs entreprises, puisque la majorité des salariés s'octroie des espaces de liberté. La notion de la productivité est une notion vague et le temps en lui-même n'est pas une variable à prendre en compte. De surcroît, les entreprises martiniquaises n'ont pas cette vision linéaire du temps qu'exige une prévision des tâches, c'est-à-dire une planification et une conception des stratégies à moyen et long terme qui nécessite alors une capacité à matérialiser le futur. C'est justement sur ce dernier élément que les managers martiniquais ont le plus de mal à opérationnaliser leur mode de gestion conçu sur une vision à très court terme, caractérisant de manière concrète leurs difficultés à maîtriser cette orientation vers le futur.

Dans cette société polychrone, des outils de GRH comme une définition des objectifs managériaux selon un calendrier strict, la planification des stratégies et des tâches, la mise en place de progiciels de gestion du temps et des activités ou l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel, s'imposent très difficilement.

Des pratiques de créolisation ont été construites au cours de la société de plantation[10] comme instrument régulateur de la vie sociale des esclaves. Elles accusent une certaine continuité dans la société contemporaine, car les protestations –prémisses du caractère conflictuel des relations sociales d'aujourd'hui- s'organisèrent ça et là sur les habitations et fustigèrent déjà la logique de l'autorité patronale.

3.4. Des relations sociales conflictuelles

Les relations sociales conflictuelles sont l'expression même de la lutte des classes soutenues par un syndicalisme de revendication qui se complexifient par le poids de l'histoire. En effet, les relations de classe dans la société martiniquaise, d'origine coloniale, se trouvent hypostasiées en relations de race (Guiraud, 1981). De ce fait, les luttes de classes s'enracinent dans une concordance de luttes raciales où la revanche sur l'histoire esclavagiste rythme les conflits sociaux[11]. J. Bertholle, ancien directeur départemental du travail (Martinique) et ancien président de la commission régionale de conciliation, dans ses réflexions sur les conflits sociaux en Martinique souligne que cette forme de lutte singulière se matérialise systématiquement par le barrage des routes stratégiques provocant le blocage de l'économie. Par ailleurs, ces tensions sociales qui engendrent inévitablement des rancœurs, rancunes, dissensions, amertumes, semblent être aiguisées par le poids de l'histoire : la période esclavagiste qui retentit sans cesse et qui façonne encore le présent. Le processus du deuil non encore accompli comporte une phase de colère, de déni, de révolte et de désorganisation. Nous la pointons ici comme interprétation possible des conflits.

Cette lecture est confirmée d'une certaine façon par Fortuné (1996) qui repère trois niveaux ou strates sociologiques et psychologiques qui singularisent le mouvement protestataire martiniquais. La première strate est l'opposition classique de lutte de classe entre employeur, représenté par sa direction, et syndicat mandaté par le salarié. Si le conflit s'intensifie, le deuxième niveau se réfère à la phénotypie, la confrontation de la sujétion «blanc-noir». Le blanc étant représenté soit par le béké, soit par le métropolitain ou par le mulâtre, c'est dans cette même veine que tout le patronat est assimilé au blanc. Si le noir s'indigne de la domination du blanc en matière de management, le blanc quant à lui, fustige cette tentative de prise de pouvoir du noir. En dernier lieu et si la tension persiste, l'émergence de l'histoire, du souvenir du passé où la résonance mentale des oppositions se met en devoir de rappeler que lors d'un conflit, ce n'est pas seulement le capitaliste honni qu'on en face, ce n'est pas seulement le blanc qui est toujours aux commandes, c'est l'ancien maître face à l'ancien esclave dans l'état colonial, où le seul rapport d'extériorité endogène/exogène règle les conduites et les

relations sociales. Corroborant nos analyses, G. Gombe (1995) s'évertue à clarifier que «*la persistance des valeurs culturelles du système classique de la plantation expliquerait dans une large mesure les profondes crises sociales et le climat conflictuel permanent des rapports de production dans les entreprises depuis la fin de l'esclavage jusqu'à nos jours*»[12]. C'est dans ce contexte conflictuel intergroupe donc inter-race que le syndrome de la plantation stigmatise les rivalités présentes.

a) Une syndicratie martiniquaise marquée par sa «culture solidaire»

Le poids des organisations syndicales est indéniable en Martinique. contrairement à l'affaiblissement du pouvoir syndical métropolitain. Amadieu (1999) dans son ouvrage consacré aux syndicats français en comparaison avec les autres modèles étrangers, met l'accent sur une «tendance *séculaire à l'émiettement*»[13] marquée par les scissions. Dans quel paysage syndical sommes-nous en Martinique ? Nonobstant les mêmes traits caractéristiques : scission, luttes internes (Karila-Cohen, 1998) que celles des organisations métropolitaines, la force des syndicats locaux réside dans une donnée culturelle marquante : la solidarité dans les revendications sociales façonne ainsi une coalition protestataire de longue tradition.

La solidarité, première parmi les valeurs communautaires, retentit comme un cri de rassemblement. Cette valeur pilote les luttes syndicales et estampille l'histoire des revendications. A titre d'exemple, la première grande grève générale qui mobilisa toute la Martinique en février 1900 reste gravée dans la mémoire collective tant la violence y fut présente.[14] L'injustice sociale qui a successivement marqué la société martiniquaise a dû trouver un exutoire dans les grèves qui ont marqué le paysage social martiniquais.

Dans un tissu où la conflictualité sociale est structurelle, il est d'ailleurs légitime de penser que c'est autour de cette donnée culturelle essentielle c'est-à-dire la solidarité dans les luttes de classes et les revendications ouvrières que se sont structurées, au cours du temps, les relations sociales et les luttes syndicales.

Le taux de syndicalisation est très élevé en Martinique entre 25 % et 30 %[15] alors que Donnadieu et Dubois (1995) et d'autres auteurs mettent en évidence un déclin quasi-général du taux de syndicalisation métropolitain à partir de 1980 avec pour 1996, un taux inférieur à 10 %[16]. Instances représentatives de la classe ouvrière (il n'y a pas d'organisations syndicales des cadres), les organisations syndicales locales au nombre de quinze ont un pouvoir important et orientent souvent les pratiques de G.R.H.. Dans certaines entreprises, concernant le recrutement, le choix du candidat doit être validé par les syndicats qui entérinent la cooptation ou qui encouragent le népotisme.

b) Des organisations syndicales …*
en quête de dialogue social

Pour enrayer la situation conflictuelle des relations sociales, plusieurs réflexions ont été menées récemment par le Secrétariat d'Etat à l'Outre-Mer en étroite collaboration avec l'Institut National du Travail de Lyon et la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Martinique durant l'année 2000 afin d'instaurer un dialogue social pour le développement économique de ce département. A cet effet, deux études (Auvergnon et Le Moual, oct. 2000 ; Mucy, avril 2000) ont mis en évidence une carence significative au niveau du dialogue social. Elle est due aux pesanteurs sociologiques, historiques et économiques des rapports sociaux productifs. Ceux-ci sont à leur tour ponctués par un modèle de gestion des hommes fondé sur le système de plantation marqué par un rapport «maître/esclave». Il est impulsé par le groupe économique dominant, c'est-à-dire les békés, les descendants des anciens maîtres d'esclaves. Ce modèle persiste encore de nos jours au sein des entreprises martiniquaises puisqu'il constitue le modèle de référence pour l'ensemble des dirigeants locaux, souvent au détriment de l'application du droit.

C'est ainsi que les protagonistes (patronat et salariés) se sont lancés, depuis avril 2000 dans une démarche collective saine afin de jeter les premières pierres de la construction d'un dialogue social pérenne fustigeant ainsi les pratiques «plantocratiques» de la gestion des hommes. Cette construction se décline selon les trois principes suivants : principes de reconnaissance identitaire, de respect mutuel et de représentation (reconnaissance mutuelle des organisations syndicales d'employeurs et de salariés, respect mutuel, respect des représentations) ; principes de dialogue permanent (application du droit du travail, reconnaissance des institutions représentatives du personnel) ; principes de prévention et de gestion des conflits. Elle marque véritablement le début d'une révolution sociale en Martinique.

3.5. La détermination de la rémunération : existence de plusieurs facteurs locaux

Même si la parité du SMIG, intervenue en 1996, représente le salaire de base, les pressions syndicales des salariés lors des N.A.O. (Négociations Annuelles Obligatoires) sont telles qu'elles contraignent les

entreprises à accorder un salaire légèrement supérieur au SMIG (+ 5% environ). De plus, l'attractivité salariale des fonctionnaires favorise cette tendance à la hausse. Le poids des N.A.O. est indéniable. Généralement très redoutées par les dirigeants, les N.A.O. constituent l'espace revendicatif privilégié pour les organisations syndicales. C'est dans le cadre de ces N.A.O. que sont négociées –souvent avec virulence et acharnement- prioritairement les augmentations collectives des salaires. Par ailleurs, l'absence de la participation aux bénéfices –obligatoire pour les entreprises de + de 50 salariés- témoigne d'un certain laxisme dans l'application de certaines législations sociales.

Ainsi, l'histoire esclavagiste a également laissé sa marque dans le domaine de la rémunération : le salaire est un signe de reconnaissance «d'hommes libres» pour le martiniquais qui se souvient que dans l'économie de plantation, sa force de travail était exploitée sans être rémunérée (Chauleau, 1986).

Conclusion : Le dialogue social comme support à la quête identitaire

La principale caractéristique du fonctionnement économique et gestionnaire de la Martinique est le haut degré de conflictualité. Elle trouve son ancrage historique dans l'esclavage. Aujourd'hui, la métropole, par sa stratégie d'une pénétration économique de plus en plus performante, exerce une forte pression vers le respect des normes qui sont les siennes. En Martinique, cette pression est ressentie comme une menace sur l'originalité martiniquaise, une menace d'autant plus inquiétante que l'originalité est si fragile et partielle. La demande insistante de dialogue social s'explique avant tout par l'impression d'une non-reconnaissance, doublée de la peur crispante de perdre le peu d'originalité qui a pu être préservée, a provoqué une sorte d'incapacité à être soi, tout naturellement. Comme si le contact moral et authentique avec soi-même et la parole constructive envers l'autre était inaccessible.

Si nous avions voulu faire une étude sémantique en prenant les termes utilisés pour désigner les principales préoccupations des employeurs et salariés en Martinique, le dialogue social aurait, en effet, occupé la première place. Ceci nous a amené à réfléchir sur la signification profonde de cette demande insistante.

Il s'agit d'abord de distinguer entre deux notions proches dont surtout la deuxième nous intéresse ici : négociation sociale et dialogue social.

- Le premier concept nous renvoie à un processus d'échange en vue d'une coopération (Thuderoz, 2000). La négociation sociale a souvent un caractère stratégique ; elle est alors structurée et vise un objectif : la résolution d'un litige, la production d'un accord ou l'élaboration d'un compromis là où des intérêts divergeants sont en jeu. - Apparemment, c'est la négociation sociale qui fait défaut en Martinique et, pourtant, c'est le dialogue social qui est réclamé.

- Cette deuxième notion recouvre plutôt un état d'échange social non motivé par une issue précise, mais orienté principalement vers la communication, vers l'entente et un rapport interpersonnel satisfaisant (Thuderoz, 2000). Mais pour que le dialogue social puisse avoir lieu il faut qu'il y ait reconnaissance mutuelle de l'identité de l'autre (Lange, 1999).

L'explication d'une préférence de nos partenaires martiniquais pour le dialogue social semble, en effet, se trouver là : dans le couple reconnaissance/identité. Peut-être même y-a-t-il une sorte d'inversion dans cette démarche et reflète-t-elle l'espoir d'accéder à la reconnaissance de l'identité sociale à travers le dialogue social. Si le dialogue social réussit à se déployer dans les entreprises, si les salariés peuvent s'exprimer et participer à l'élaboration de leurs conditions de travail, alors espèrent-ils, peut-être inconsciemment, leur existence trouvera une reconnaissance et une légitimité qui à leurs yeux fait souvent douloureusement défaut.

La manifestation constante d'un déficit d'identité sociale frappe le métropolitain qui arrive aux Antilles avec ses certitudes identitaires. Notre identité à nous permet de décliner qui nous sommes et d'où nous venons. Tout prend sens à partir de cela et le dialogue pourra s'engager sur cette position identitaire. En même temps, il faut dire que l'identité n'existe jamais dans le vide, mais dépend vitalement des relations dialogiques que nous entretenons avec autrui. «*La découverte de (notre) identité signifie que (nous) la négocions par le dialogue, partiellement extérieur, partiellement intérieur, avec d'autres*» (Taylor, 1994).

La demande de plus de dialogue social telle qu'elle est formulée par les Martiniquais est à lire comme l'expression d'une quête identitaire non aboutie. Avant de concevoir un programme de formation à la GRH et avant de mettre en œuvre certaines (et pas d'autres) de ses pratiques, il faut donc clarifier les problèmes d'identité et tenter d'approfondir l'audit social qualitatif dont ce texte ne représente qu'une étape.

Bibliographie

Adélaïde, J. (1975). «Les origines du mouvement ouvrier en Martinique», in *Les cahiers du CERAG n° 26*, Fort-de-France.

Ageron, C.R., Thobie, J., Meynier, G.,(1991). *Histoire de la France coloniale. Tome 2 : de 1914 à nos jours*,_Paris, A. Colin.

Amadieu, J.F., (1999). *Les syndicats en miettes*, Paris, Le Seuil.

Anzieu, D. (1984). *Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal*, Dunod

Auvergnon, P. et Le Moal, P. (2000). *Conflictualité et Dialogue Social à la Martinique : Paroles d'acteurs*, Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Bakis, H. (1993). *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, *Que sais-je ?*.

Benoist, J., (1975). *Les sociétés antillaises. Etudes anthropologiques*, Edition, Revue et augmentée, Travaux du Centre de Recherches Caraïbes.

Benoist, J. (1972). *Dynamique bio-culturelle de la région Caraïbe*, Fort-de-France, Centre de Recherche Caraïbes.

Blérald, G. (1995). *Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique, du XVIIe siècle à nos jours*, Paris, Karthala.

Bollinger, D., Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes* ? Paris, Editions d'Organisation.

Brunstein, I. (1996) «Parole et pouvoir», in GERI, dir. Muller J., *Le pouvoir dans les organisations. Masques et mouvances*, L'Harmattan

Candau, J. (1998). *Mémoire et identité*, Presses Universitaires Françaises, Paris

Celma, C. (1975). «Les sociétés de secours mutuel» in *Histoire d'Outre-Mer*, Paris.

Chauleau L., (1986). «La Société à la Martinique au XVIIe siècle», in *Encyclopédie antillaise*, Vol.5, Histoire, pp. 229-244

Chazi, J.G. (1997). «Les contes et veillées de la Caraïbe : un espace de communication et de significations» *in Les Cahiers du Ceralec*, Carilang, Fort-de-France, pp. 88-94

Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion.

Donnadieu, G. et Dubois, J. (1995). *Réguler le social dans l'entreprise. Crise ou mutation des relations sociales ?*, Paris, Liaisons.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.

D'Iribarne, P. et al. (1998). *Cultures et mondialisation*, Gérer par-delà les frontières, Paris, Le Seuil.

D'Iribarne, P. (1991). «Culture et effet sociétal» in *Revue Française de Sociologie* XXXII, 1991

Dutrône La Couture, J.F. (1790). *Précis sur la canne et sur les moyens d'en extraire le sel essentiel*, Paris, Ed. Duplain.

Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires Françaises

Fanon, F. (1961). *Les damnés de la terre*, Paris, Gallimard

Faure, C. (1995). *Vivre le deuil au jour le jour : la perte d'une personne proche*, Albin Michel

Gauthey, F., Xardel, D., (1990). *Le management interculturel*, Paris, PUF, *Que sais-je ?*.

Giraud, M. (1979). *Races et classes à la Martinique*, Paris, Edition Anthropos,

Glissant, E. (1981). *Le discours antillais*, Paris, Le Seuil.

Hernandez, E.M. (1998). «La GRH dans l'entreprise informelle africaine» in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement, Essais de Mark Granovetter*, Desclée de Brouwer.

Granovetter, M. (1974). «*Getting a Job, Study of Contacts and Careers*», Cambridge, MA, Harvard University Press.

—, (1985). «Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness» *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

—, (1990). «Draft Chapters from Society and Economy», *The Social Construction of Economic Institutions*.

Hilaire, M. (1997). *Martinique : famille, enfants et société*, Nouvelles du Sud.

Hofstede, G. & Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, Les Editions d'Organisation.

Hofstede, G. (1987). «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation» in *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.

Huault, I. (1998). «Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter» in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, pp. 73-85

Hyden, G. (1985). «La crise africaine et la paysannerie non capturée», *Politique africaine*, n° 18, juin.

Kaes, R. (2000). «Pratiques psychanalytiques de groupe en France», in *Cultures en Mouvement*, Décembre 2000

Kets de Vries, M. et Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*, Mc Graw-Hill

Lucrèce, A., (1994). *Société et modernité*,, Edition l'Outre-Mer.

Lange, D. (1999). «La construction du dialogue social», in *Antilla*, 849, 10/9/1999

Maragnès, D. (2000). *La véritable histoire de Mary Prince – Esclave antillaise*, Albin Michel, Collection «Histoires à deux voix»

Okamba, E. (1998). «Hommes et industrie sucrière aux Antilles : de l'Ancien Régime à nos jours», *Entreprise et Histoire*, n° 18, pp. 73-94

Pailot, P. (1995). *Propositions sur les Conditions d'Application de la Théorie du Deuil dans les Sciences de Gestion*, Cahiers de recherche CLAREE, URA, CNRS 936, 6° Journées Nationales d'Etudes, Psychanalyse et Management

Pichault, F. (2000). NIZET J., *Les pratiques de GRH*, Paris, Le Seuil.

Pichault, F. (19995). «La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable», in «AGRH», *Transversalité*

de la GRH. Actes du VIe congrès, Poitiers.

Sellier, F. (1984). *La confrontation sociale en France 1936-1981*, PUF.

Sellier, F. (1976). *Les relations industrielles*, Paris, PUF.

Réno, F. (1997). «Créolisation des modèles métropolitains» *in Les îles Caraïbes - Modèles politiques et stratégies de développement* sous la direction de Justin Daniel, Karthala, CRPLC.

Reynaud, J.D. et al. (1990). *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du CRNS.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership, Jossey-Bass*

Taylor, C. (1994). *Multiculturalisme – Différence et démocratie*, Aubier

Thuderoz, C. (2000). «Non au dialogue social, oui à la négociations socile !» in *Les cahiers du changement*, N° 5, Novembre 2000

Viorst, J. (1988), *Les renoncements nécessaires : tout ce qu'il faut abandonner en route pour devenir adulte*, Ed. Robert Laffont, Collection «Réponses»

Zghal, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation – Culture et comportement organisationnel*, Centre d'Etudes, de Recherche et de Publications, Tunis

Ziller, J. (1996). *Les DOM-TOM. Départements - Régions d'outre-mer. Territoires et collectivités territoriales d'outre-mer*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

Notes

1 On verra que l'intitulé de cette filière qui émane du DESS RH à l'IAE de Strasbourg et fonctionne en étroite collaboration avec l'AMDOR à Fort de France, reflète bien les préoccupations des salariés et employeurs martiniquais.

2 Colons venus de France et qui recevaient de la terre et un pécule à l'issue d'une période de trois années de travail.

3 J.F. Dutrône La Couture, *Précis sur la canne et sur les moyens d'en extraire le sel essentiel*, Paris, Ed. Duplain, 1790 cité par E. Okamba, «Hommes et industrie sucrière aux Antilles : de l'Ancien Régime à nos jours», *Entreprise et Histoire*, 1998, n° 18, p. 87

4 J.G. Chazi, «Les contes et veillées de la Caraïbe : un espace de communication et de significations» *in Les Cahiers du Ceralec*, CARILANG, 1997, p. 88-94

5 à ne pas confondre avec «l'homme neuf» dont rêve Fanon (1961) et qui devrait se dresser contre la domination des Blancs d'Europe et d'Amérique du Nord. La nouvelle authenticité n'émerge pas **contre,** mais agit **pour.**

6 F. Gauthey, D.Xardel, *Le management interculturel*, PUF, Paris, *Que sais-je ?*, 1990

7 Le «sou-sou» est l'équivalent de la tontine en Afrique qui consiste à un système d'association d'épargne informel où chaque «membre» verse la même somme à une caisse commune dont le montant est remis mensuellement et à tour de rôle à chaque membre.

8 Idem, p. 83

9 Idem, p. 78

10 La société de plantation désigne la période esclavagiste où sur l'habitation du maître, les esclaves regroupés à 5 ou 6 dans des «cases» organisaient leur vie sociale après le travail des champs. Les contes rythmaient leurs soirées (l'oralité) ; la solidarité était le seul moyen de résister à la servitude. Cf. Glissant, 1981, Fanon, 1983, Giraud, 1981

11 Le nombre de conflits sociaux les plus importants en journées de grève et mobilisation du pays (barrage des routes, blocage du port, fermeture des hypermarchés…) pour 1999 s'élève à 7 dont 5 ont duré plus de 5 semaines consécutives. Cf. chiffres de la DDTE décembre 1999.

12 G. Gombe «L'explosion conflictuelle : de la signification des conflits sociaux», *Etudes Guadeloupéennes*, n° 5, 1992, pp. 36-49, cité par E. Okamba, «Hommes et industrie sucrière aux Antilles : de l'ancien régime à nos jours» in *Entreprises et Histoire*, N° 18, Editions Eska, Paris, 1998, pp. 73-94

13 J.F. Amadieu, *Les syndicats en miettes*, Le Seuil, Paris, 1999

14 Cette grève qui dura plus d'un mois se termina par la mort de plusieurs grévistes.

15 Chiffres communiqués par 3 organisations syndicales CGTM, CDMT, CGTM-FSM

16 D. Condroyer, «Maladies infantiles du syndicalisme français» in *L'histoire* n° 195, janvier 1996, affirme que ce taux est bien moindre encore s'il ne prend en compte que le secteur privé.

L'impact des NTIC sur les compétences des commerciaux en milieu bancaire

Yves NEGRO
Professeur à l'Université d'Auvergne Clermont I

Après la perte de leur rôle d'intermédiaire financier[1] et le besoin en conséquence de trouver de nouvelles sources de revenu, les banquiers[2] se trouvent aujourd'hui confrontés à un nouveau problème, celui de l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication à la panoplie actuelle de leurs outils de développement commercial. Si, dans leur grande majorité, les décideurs sont plutôt d'accord pour suivre les évolutions en la matière, convaincus de ce que l'avenir donnera, demain, vraisemblablement raison à ceux qui auront osé aujourd'hui, beaucoup d'entre eux s'interrogent sur ce que concrètement cela signifie comme remise en cause.

L'introduction des technologies nouvelles va indubitablement perturber les pratiques actuelles des commerciaux. Vendre par téléphone, par exemple, n'est pas aussi simple que certains pourraient le penser, aussi les craintes des managers à l'égard des réticences au changement de leurs équipes sont-elles tout à fait fondées . Elles le sont d'autant plus, de notre point de vue, que la problématique de l'introduction des nouvelles technologies dans la banque ne se limite pas aux seules difficultés rencontrées par les commerciaux dans la pratique compétente de ces nouveaux outils. Elle englobe aussi le fait que le téléphone, Internet, ont fait des clients de véritables acteurs de la satisfaction de nombre de leurs besoins. Ils peuvent à présent aussi bien suivre l'état de leurs avoirs que procéder à des virements de compte à compte, etc., c'est-à-dire développer une autonomie vis-à-vis de leur banquier avec comme conséquence la reconstruction de la relation avec celui-ci. Introduire les NTIC dans la banque c'est donc accepter de repenser sa relation avec ses clients, c'est-à-dire s'apprêter à relever un défi beaucoup plus important.

Cela va réclamer des efforts conséquents de la part des personnels concernés. Il va leur falloir exercer leur métier différemment, en passant de la logique produit à la logique client, et, pour ce faire, accepter de repositionner de façon significative[3] (Negro,1996) leurs savoirs et leurs savoir-faire, aux plans, à la fois, de l'*acquisition* d'informations beaucoup plus variées que par le passé **(1)** et de la *transformation* de ces dernières en valeur[4] pour le client, et, ce faisant, pour la banque **(2)**.

1. Savoir se doter de la bonne information

L'activité bancaire, et nouvellement celle de bancassurance[5], réclame de plus en plus d'information, à la fois, parce que les «produits» vendus sont pour l'essentiel conçus à partir d'informations et parce que pour les vendre il faut chaque jour davantage connaître ses marchés. Agir de façon performante, aujourd'hui, réclame donc de la part des acteurs concernés, d'une part, de savoir «*collecter*» les informations importantes eu égard à la réalisation des objectifs fixés, et, d'autre part, de savoir «*traiter*» ces dernières afin de les rendre «intelligentes».

1.1. Savoir collecter les informations importantes

Depuis les années 30, époque à laquelle certains auteurs situent son apparition en France, l' «étude du marché» a vu son statut se développer auprès des professionnels (Schafer, 1962). Le détour par la connaissance ayant montré son utilité concrète, de nombreux décideurs l'ont adopté.

1.1.1. S'intéresser à son client

Mus par le souci d'être efficaces, les décideurs ont par le passé cherché, par différents moyens, à savoir précisément : «QUI» étaient leurs clients. Il était d'usage alors de s'intéresser : à l'age, à la catégorie socio-professionnelle, au revenu, etc., des clientèles visées, autant de variables socio-économiques à partir desquelles les experts cherchaient à expliquer les attitudes et les comportements des clients anciens et actuels. Devant la nécessité d'améliorer la pertinence de l'explication au regard des objectifs de vente sous contrainte concurrentielle, chercheurs et professionnels ont ensuite œuvré pour introduire de nouveaux critères d'analyse. Les études en termes de style de vie (Valette-Florence, 1994) ont ainsi vu le jour, leur mérite résidant essentiellement dans la volonté d'approfondir l'explication des comportements des consommateurs par la prise en considération des «attitudes», des «intérêts», des «opinions» de ces derniers.

Des progrès importants ont ainsi pu être réalisés, tant, il est vrai, que l'explication de l'achat de nombreux biens et services réside souvent davantage dans les désirs de la personne concernée par l'acquisition, voire de ceux de ses proches, que de son niveau revenu, par exemple. Pour autant, les résultats obtenus en termes de «types», c'est-à-dire de regroupements d'individus en termes de similitudes, tant par la trivialité fréquente de leur dénomination (jeunes cadres dynamiques, etc.) que par l'insuffisante pertinence des critères participant à leur définition, après un engouement du à un effet de mode, ont vu leur intérêt sensiblement décroître chez leurs utilisateurs potentiels. Ce faisant, l'apprentissage de la connaissance du client s'est peu à peu estompé, les responsables préférant «Agir» (campagnes de publicité, etc.) que «Connaître», le coût des études de marché leur paraissant prohibitif au regard des avantages concrètement obtenus.

1.1.2. S'intéresser aux informations utiles

La pression concurrentielle, la cherté des action sur le terrain, les exigences nouvelles des consommateurs, ont depuis peu redonné aux études le statut qu'elles avaient un peu perdu. Se développer commercialement, aujourd'hui, réclame en effet tout autant, voire davantage, de «viser juste», «d'agir vite», de «faire siennes» les nouvelles contraintes de l'environnement, etc., que de «frapper fort», force publicités et actions promotionnelles souvent insuffisamment fondées. La logique : *«Savoir plus» pour «Décider et Agir mieux» est redevenu d'actualité* (Negro, 1996).

Mais la question que se pose les professionnels est celle de : *«Savoir Quoi ?»*, précisément. Mieux connaître son marché : assurément. Mieux apprécier les forces et les faiblesses de ses concurrents locaux, nationaux et internationaux, sans aucun doute. Mais, ce que l'expérience a par dessus tout enseigné à ceux qui ont réussi sur les marchés modernes, est l'impérieuse nécessité *de **connaître** et plus encore de **comprendre** son **«Client»***. C'est de ce dernier que dépend la réussite ou l'échec de toute action. C'est donc sur lui qu'il faut prioritairement mobiliser les ressources de l'entreprise. Interrogé par le Mckenna Group pour le compte d'IBM, un échantillon d'entreprises de divers secteurs d'activité a clairement fait ressortir la «relation client» comme la condition principale de la réussite de leurs projets de développement (56%) ; les préoccupations logistiques, par exemple, se révélant de moindre importance (21%) (Deschareaux et Suzet-Charbonnel, 2000, p.36).

Il ne s'agit évidemment pas dans cet article d'énumérer de façon exhaustive les informations utiles à l'entreprise. Tel n'est pas notre propos. Il est par contre plus important d'esquisser le spectre des informations indépendantes ou liées susceptibles de fonder toute action et donc, à ce titre «stratégiques», afin de souligner la variété et la quantité des informations à considérer. Trois groupes principaux d'informations doivent mobiliser l'attention des décisionnaires et des opérationnels, et les conduire à s'interroger sur ce que chaque client(e) ou prospect : **«EST»**, **«A»** et **«FAIT»**.

Il ressort clairement du schéma ci-après que chaque personne doit être appréhendée de façon multidimensionnelle et que, négliger l'une de ses nombreuses facettes, peut priver l'entreprise sans que

celle-ci s'en rende vraiment compte d'une voire, de plusieurs opportunités d'action. C'est donc dans la variété de ses «facettes» et des «liens» entre celles-ci qu'il faut s'attacher à découvrir chaque client afin de disposer du maximum de possibilités de procéder à une transaction.

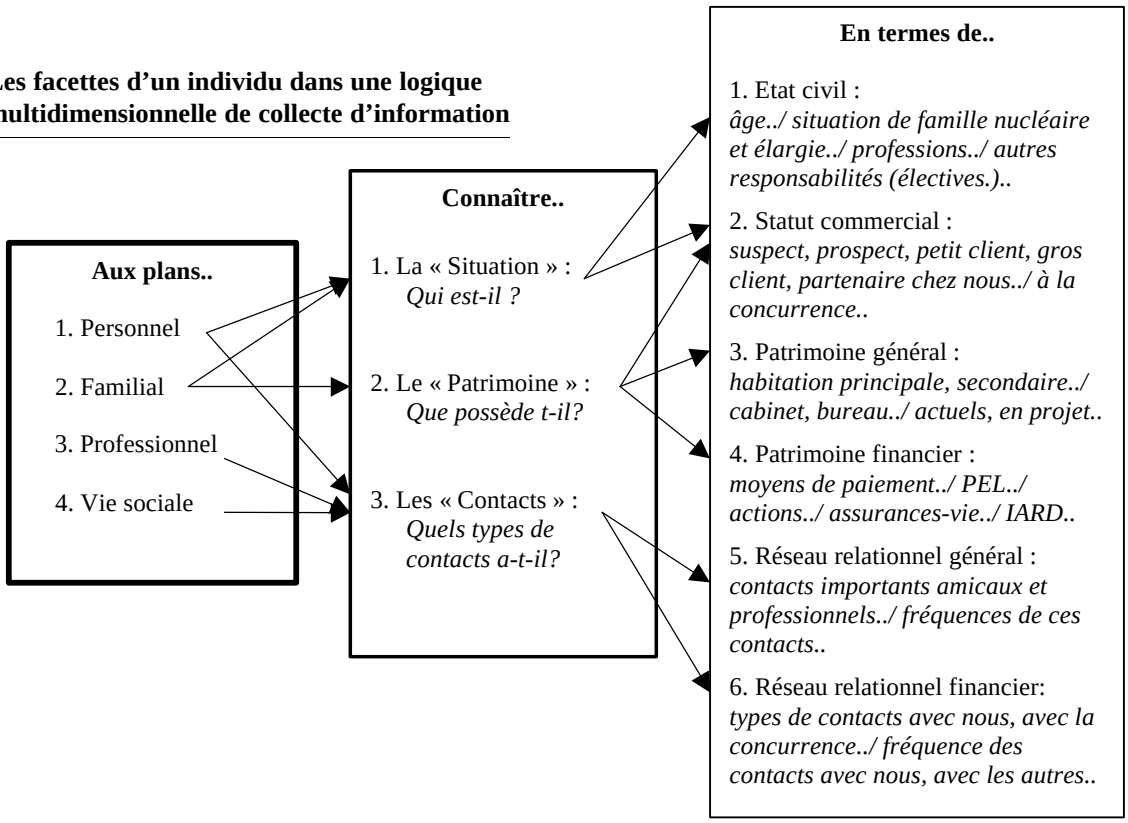
Un même homme peut en effet être, à la fois :

- client de la banque X pour ses moyens de paiement, avoir domicilié son traitement mais pas celui de son épouse ;
- époux d'une dame de 55 ans, commerçante et désireuse d'agrandir ses locaux ;
- père d'un fils qui souhaite changer sa moto actuelle, et d'une fille qui envisage de poursuivre ses études à Paris, la famille résidant actuellement à Clermont-Ferrand ;
- soucieux du devenir proche de son patrimoine financier personnel, construit avec les banques X et Y ;
- chargé de réaliser une acquisition immobilière précise pour son frère cadet, client des banques X et Z, lui même chargé d'une vente pour le compte de sa belle famille;
- responsable financier de son entreprise, celle-ci cherchant à procéder au plus vite à une croissance externe ;
- président d'une équipe de sport en compétition nationale à la recherche d sponsors ;
- membre bénévole d'une association de secourisme désireuse de se doter de moyens d'action nouveaux, etc.

C'est la prise en compte de ces informations dans leur globalité et dans la complexité de leurs liens qui va permettre de tisser la toile la plus complète des opportunités d'affaire. Les spécialistes qualifient de «ventes croisées» (Micheaux, 1997, p.206) les ventes ainsi réalisées, principalement lorsqu'elles concernent des métiers différents dans la banque. Cette personne est, en effet, à la fois : «cliente» pour certains produits, « prospect » pour d'autres, frère d'un «client» de cette même banque pour certains services et pas pour d'autres, et époux d'une personne «prospect pur» pour celle-ci.

Ce cas, banal en soi, montre clairement «le manque à agir » et donc « le manque à gagner» imputable à un comportement peu professionnel en matière de connaissance et de compréhension de ses clients. Les marges de manœuvre des personnels tant décisionnaires qu'opérationnels sont donc considérables. Mais compte tenu du poids des routines, l'exploitation de ce gisement d'affaires nécessite une remise en cause, qui, dans certains cas, confine à une véritable «révolution» en matière de «renseignement», tant dans les esprits que dans les savoirs et les savoir-faire mis en œuvre par les professionnels de la banque. Pour toutes ces raisons, le recours à la collecte d'information devient une condition absolument nécessaire à la réussite de tout projet de fidélisation et de conquête de nouveaux clients.

- **Les facettes d'un individu dans une logique multidimensionnelle de collecte d'information**



1.2. Savoir rendre ces informations «intelligentes»

Cette condition n'est toutefois pas suffisante. Le risque est, en effet, réel de voir les personnels concernés, par un sursaut d'orgueil ou contraints plus fortement par leur hiérarchie, collecter des informations dans le seul but de les posséder, de les stocker, de façon quasi inerte, alors même que la connaissance et la compréhension améliorées des clients ne présentent d'intérêt qu'en tant que détour productif, c'est-à-dire en tant que moyen de parfaire la prise de décision et la conception des actions concrètes. Les informations collectées doivent donc être «traitées», à dessein.

1.2.1. La segmentation de marché

Dans cette perspective active, il faut raisonner en termes de segmentation de clientèles[6] (Lefebure et Venturi, 2000 ; Helfer et Orsoni, 1995) afin de déterminer des cibles précises pour l'atteinte desquelles les entreprises vont préparer et mettre en place des programmes précis. A la segmentation traditionnelle, les spécialistes préconisent toutefois de préférer la segmentation prédictive[7]. L'idée consiste, par un raisonnement en termes de modélisation, à rechercher les critères les plus pertinents pour anticiper avec le plus de précision possible les réponses des clients et des prospects, par exemple : au lancement d'une nouvelle offre, à la facturation d'un service, ou à une campagne de prise de rendez vous pour la conquête d'un marché.

Le fondement des méthodes est l'analyse des informations présentes et passées. Traitées à l'aide de divers outils statistiques (régression linéaire, analyse discriminante, régression logistique, etc.) ces données permettent, en anticipant les comportements des clients ou prospects sollicités, de créer d'emblée des «profils de clientèles» (Micheaux, 1997, p.92 ; Hagel III et Singer, 2000, pp.121-141) avec comme conséquence, à la fois, l'amélioration des taux de concrétisation des actions mises en œuvre et la baisse des coûts de ces dernières, en particulier pour ce qui est des coûts de «rétention» et d' «attrition»[8]. Le problème concret le plus important que rencontrent les banques sur ce plan est celui de la compétence nécessaire à la manipulation de toutes ces données. Peu d'entre elles disposent à ce jour des savoirs et des savoir-faire nécessaires à l'acquisition d'un avantage comparatif significatif dans ce domaine.

1.2.2. Le data mining

Cela est d'autant plus fâcheux que la tendance actuelle est au développement du «data mining», c'est-à-dire à *«l'exploration et l'analyse de grandes quantités de données afin de découvrir des formes et des règles significatives en utilisant des moyens automatiques et semi-automatiques»* dans le but *«de permettre à une entreprise d'améliorer ses fonctions de soutien au marketing, aux ventes et au service client à travers une meilleure compréhension de ses clients»* (Berry et Linoff, 1997, p.6 ; Lantigny, 2000)).

La réponse aux nombreuses questions que doivent se poser les entreprises, comme, par exemple :

- Quels sont les clients qui risquent de nous quitter dans un proche avenir ?
- Quel type d'accueil telle catégorie de clients va réserver à notre nouvelle campagne de service ?
- etc. ;

nécessite donc, outre le fait de se poser les bonnes questions, de mettre de l' «intelligence» dans les données collectées et archivées, c'est-à-dire de rechercher et d'analyser tous les liens existant entre elles, non perceptibles d'emblée, susceptibles de faire apparaître des informations nouvelles, et, ce faisant, de donner naissance à des propositions plus pertinentes eu égard aux caractéristiques des clients visés.

L'utilité de la démarche est grande. Si le responsable du réseau, par exemple, veut comprendre pour agir efficacement dans le cadre du départ de certains clients, par exemple, il lui faut identifier ceux qui vont vraisemblablement clore leur compte et intervenir de façon appropriée avant l'acte de clôture. Dans cette perspective, il conviendra non seulement qu'il identifie les clients prêts à partir, mais également qu'il les scinde en groupes précis sur la base des motifs de leur départ. Avec la compréhension de ces motifs comme fondement, il pourra alors demander aux commerciaux concernés de bâtir les argumentaires, spécifiques à la nature de chacune des différentes catégories d'individus ainsi mises en évidence, susceptibles de convaincre individuellement, chaque personne, de prolonger sa relation présente avec sa banque plutôt que d'y mettre un terme.

Différentes tâches doivent ainsi être réalisées (classification, estimation, prédiction, etc.), selon la nature de la situation à laquelle on cherche une solution, grâce aux nombreux outils disponibles pour ce faire (statistiques normales, analyse du panier de la ménagère, réseaux neuronaux, etc.). Tous les moyens techniques existent à ce jour, pour, en mieux connaissant son client ou son prospect, construire l'offre la plus convaincante dans la logique actuelle d'une stratégie de «*personnalisation massive*» (Berry et Linoff, 1997, p.9 ; Lemaire, 2000). Faut-il encore que les personnels concernés aient la volonté de procéder selon cette logique et disposent des compétences nécessaires à la pratique des outils disponibles.

Il y a toutefois encore loin de la coupe aux lèvres, ce qui est d'autant plus regrettable que l'ensemble des transactions réalisées avec les clients sont à la base de la

création et du développement d'une «mémoire» de l'entreprise *(véritable «patrimoine»)*[10] qui, seule, peut aider celle-ci à faire la bonne offre, au bon moment, de façon concurrentielle. Les progrès à réaliser sont nombreux. Ils concernent aussi bien les commerciaux de «front office» dans leurs savoirs et leur savoir-faire en matière de capacité de conviction, par exemple, que les services vente et marketing dans leurs nécessaires et difficiles relations synergiques, que le management des bases de données qui, pour être utiles, doivent par dessus tout être pratiques d'utilisation lors de la préparation de l'acte de vente, de sa réalisation et de son suivi. En fait, le succès réclame que toutes les actions soient conduites avec comme point de convergence : *la création de valeur à l'intention du client.*

2. Savoir transformer l'information disponible en valeur

Si mettre à disposition des opérationnels l'information utile n'est pas toujours chose aisée, pour des raisons d'organisation, souvent, la transformation de celle-ci en valeur semble tout aussi compliquée à concevoir et à mettre en œuvre. La survie, et a fortiori le développement des entreprises en général, et des banques, en particulier, pour ce qui concerne notre propos, réclament donc des progrès significatifs sur ce plan. Dans cette perspective, il faut que les personnels concernés soient capables de tirer le meilleur parti de tous les types de contacts[11] qu'ils peuvent avoir avec leurs clients, c'est-à-dire que, par delà le recours à la qualité des produits et des services qu'ils ont à disposition pour satisfaire leurs clientèles, il leur faut être capables de «puiser» dans la variété des canaux actuels de distribution les moyens d'une performance accrue. L'acquisition des savoirs et des savoir-faire idoines s'impose donc à chacun(e). Mais, quels que soient les efforts réalisés individuellement dans ce sens, nombreux sont les experts à affirmer que l'avenir devrait davantage sourire à ceux qui, en plus, auront su faire de l'organisation commerciale le terreau des progrès de chacun(e). En d'autres termes, il nous paraît que la création de valeur maximale est également conditionnée par la mise en place d'un management commercial repensé.

2.1. Savoir créer de la valeur dans le cadre d'une politique multicanal[12]

La réflexion sur ce plan est tout à fait importante dans la mesure où les avis sont souvent contrastés entre les tenants, d'une part, de la «substituabilité», et d'autre part, de la «complémentarité», entre les canaux traditionnels de distribution et les nouveaux canaux. L'hypothèse générale qui guide notre propos sur cette question est que c'est dans la complémentarité entre canaux qu'il faut rechercher la maximisation de la création de valeur à l'intention du client, et, ce faisant, à celle de l'entreprise. Nous préconisons de ce fait, de considérer les deux catégories de canaux, certes, dans leurs spécificités, mais plus encore dans leur utilité conjointe.

2.1.1. La création de la valeur dans l'approche traditionnelle du canal de distribution

Dans le domaine de la banque, le canal dit traditionnel est celui de l' «agence», avec comme composante principale la relation de «face à face», véritable cheville ouvrière de la production de service. C'est donc sur ce premier plan que les commerciaux doivent prioritairement progresser, puisant autant que nécessaire dans les informations archivées à leur intention, afin, en satisfaisant mieux leurs clients, de créer voire de développer une relation de fidélité.

Mais, pour être efficace, il faut que l'action menée par le commercial s'inscrive précisément dans la «*chaîne de valeur du client*»[13] (Porter, 1992), c'est-à-dire dans le processus qui conduit ce dernier de la première sensation d'un besoin à satisfaire à sa satisfaction, suite par exemple à l'acquisition et à la consommation de la solution proposée par le vendeur. Savoir transformer en valeur les informations disponibles dans les bases de données revient donc à savoir les utiliser pour créer de la valeur à l'intention du client lors de chacune des étapes importantes de la relation créée et développée avec lui.

Ainsi, lors d'un entretien de face à face, il faudra, à partir de l'information disponible, créer de la valeur aux temps principaux du processus de vente, à savoir, par exemple:

1. **Au premier temps de l'entretien (Accueil) :**
   - en attirant son attention ;
   - en suscitant un intérêt ;
   - en lui donnant envie d'aller plus avant dans la recherche d'une solution, etc.
2. **Au second temps de l'entretien (Décision) :**
   - en l'aidant à comprendre ;
   - en l'aidant à choisir ;
   - en l'aidant à acheter, etc.
3. **Au troisième temps de l'entretien (Conclusion) :**
   - en le convaincant d'acquisitions additionnelles ;
   - en le convaincant d'établir ou de poursuivre une relation d'affaires ;
   - en le convaincant d'établir un véritable partenariat, etc.

Créer de la valeur consiste donc pour le vendeur, à partir de l'information stockée : «*Client venant d'acheter une voiture particulière*», par exemple, à attirer son attention sur les conditions offertes par la banque en matière d'assurance (produit complémentaire), entrée en matière qui, si elle est l'occasion de susciter un intérêt chez lui, pourra lui donner envie de mieux connaître l'ensemble de la gamme des produits d'assurances proposés aux clients (assurances multirisques habitation, assurances prévoyance voire assurance-vie).

Elle pourra également consister à attirer son attention sur le fait que la banque lançe une campagne de crédit pour l'aménagement des garages (produit lié à la voiture automobile), susciter l'intérêt de profiter des avantages offerts à cette occasion, et voir avec lui comment, lier, par exemple : assurance automobile, prêt, assurance garantie de prêt et assurance multi-risques habitation. Une réelle compétence en la matière aura pour utilité, outre d'être perçu comme un signe de professionnalisme (ce qui est rassurant pour le client), de supprimer ou d'atténuer les effets négatifs de nombreuses objections, avec comme conséquence, la concrétisation plus aisée de la transaction, et l'espoir de procéder à une multivente[14], immédiatement ou de façon différée.

Les entretiens de face à face conduits par les conseillers de clientèles de particuliers, par exemple, doivent cependant être scindés en deux grandes catégories : les entretiens dits «structurés» qui sont l'occasion durant quelque 50 à 60 minutes, de conduire une vente fondée sur une découverte approfondie de l'interlocuteur, et les entretiens dits de «vente rapide», la découverte étant pour ces derniers réduite par rapport aux précédents de façon à inscrire la démarche dans un espace temps d'une quinzaine de minutes, environ.

Ces entretiens sont différents l'un de l'autre. Certains y voient même deux canaux à distinguer dans la mesure où l'on ne vend pas la même chose de façon structurée ou de façon rapide. Dans les deux cas, cependant, un entretien réussi est un entretien qui est le théâtre de la création d'une valeur réelle pour le client, perçue et acceptée par lui[15] (Aurier, Evrard et N'Goala, 1998) qui va le satisfaire à cent pour cent de ses attentes, aussi bien pour l'obtention d'une carte de paiement que pour celle d'un crédit à la construction, par exemple. Cette exigence du consommateur nécessite donc que le vendeur sache tirer parti des différents canaux actuellement pratiqués par le monde bancaire.

Si la vente structurée, qui est l'occasion de l'approfondissement de la connaissance du client lors de la phase de découverte, informations qui viendront parfaire, dans la base données, celles déjà archivées, est souvent préférée par les commerciaux parce que plus rassurante, en général, il faut noter que pour des raisons de productivité, il est demandé aux vendeurs modernes d'agir de plus en plus vite, pour le moins, toutes choses égales par ailleurs en termes de création de valeur. La seule solution à envisager pour vendre plus vite sans baisse de qualité de prestation consiste à anticiper les réactions des clients, ce qui donne bien sûr tout son intérêt à la logique proposée par les spécialistes du data mining.

Les commerciaux d'aujourd'hui, et plus encore ceux de demain, devront en effet agir vite, le temps étant devenu la variable reine, aux dires des spécialistes, pour se doter d'un avantage compétitif. Pour y parvenir, on attend d'eux qu'ils sachent recourir chaque fois que cela est nécessaire aux informations au stockage desquelles ils ont contribué, et à l'actualisation desquelles ils sont si vivement invités. Par une connaissance et une compréhension approfondies de leurs clients, ils pourront aller «plus vite au fait», par exemple, dès le début de l'entretien de face à face, dégageant ainsi le maximum du temps imparti pour convaincre et pour inscrire la rencontre dans un cycle de contacts maîtrisé[16] (Micheaux, 1997, p.194 ; Peppers et Rogers, 1998, p.201). Telles sont les compétences à acquérir, eu égard aux canaux traditionnels de distribution, pour œuvrer efficacement à la réussite de la stratégie d' «orientation-client», que beaucoup appellent de leur vœux mais que peu sont à ce jour en mesure de mettre concrètement en œuvre.

2.1.2. La création de la valeur dans la logique multicanal

Le face à face, aussi important soit-il, n'est pas le seul canal à la disposition des commerciaux. Du «mailing» à «Internet» en passant par le «téléphone», la gamme des moyens d'agir sur les clients est variée. Certains, comme le téléphone, ne sont pas nouveaux en termes technologiques mais le sont encore souvent au regard de leur usage performant. D'autres, par contre, comme Internet, le sont sur tous les plans.

Les nouvelles compétences à acquérir sur ce point ont pour fondements principaux, de notre point de vue :

- le fait que la «manière de vendre», c'est-à-dire le canal de distribution privilégié, est créatrice pour le client d'une valeur supplémentaire à celle apportée par le produit ou le service ;
- que la satisfaction du consommateur ne relève pas tant de l'acquisition du produit que de celle du couple «produit-canal» ;
- que la maximisation de la valeur pour l'entreprise passe par la maîtrise du pilotage d'une «politique multicanal», à la fois, volontaire et systématiquement soucieuse de la valeur créée pour le client.

Il n'est pas de notre propos, ici, de développer ces différents points. D'autres écrits y ont contribué (Negro, 2000). Il nous paraît, par contre, utile d'insister sur leurs conséquences aux plans des savoirs et des savoir-faire des personnels concernés. L'enjeu étant la fidélisation des bons clients et la conquête des prospects à potentiel, et le risque encouru étant d'être moins performants que ses concurrents pour y parvenir, il revient donc aux commerciaux, non seulement de faire la bonne offre «produit» au bon moment, mais plus encore de faire la bonne offre «produit-canal» au bon moment.

Pour y parvenir, il importe de renseigner la base de données, client par client, aux plans des attitudes, des désirs, etc., de ceux-ci en termes de canal de distribution et plus précisément en termes de couple «produit-canal». En effet, la tentation est forte, chez les responsables de banques, de choisir les canaux en fonction de leur intérêt propre, à savoir principalement : l'amélioration des marges par la baisse des coûts, plutôt que de privilégier, certes sous contrainte de rentabilité, le point de vue de leurs clients (Alard et Dirringer, 2000).

Il faut ainsi privilégier la vente par téléphone non pas parce que celle-ci coûte moins cher au banquier, mais parce que la vente par téléphone fait gagner du temps au client (ressource aussi onéreuse pour lui que pour son banquier), et que de ce fait (s'il est sensible au temps, ce que la base de données doit pouvoir indiquer), il va choisir le téléphone, avec comme conséquence : une satisfaction conjointe pour lui et pour son prestataire de service. La réussite de cette démarche, nécessite bien sûr de la part du commercial la maîtrise de la vente par divers canaux : le «face à face en vente structurée» pour tel produit, la vente «par téléphone» pour tel autre, etc.

Dans certaines situations la complexité est plus grande encore. Afin de mieux satisfaire son client, le commercial pourra être amené, par exemple, à :

- vendre le rendez-vous, par téléphone ;
- confirmer celui-ci, par courrier ;
- procéder à la vente, en vente rapide de face à face ;
- lui fixer un second rendez-vous, pour un face à face ultérieur, à date convenue, en vente structurée, en lui proposant en attendant de se renseigner sur tel ou tel aspect du problème sur Internet, etc.

La variété des canaux doit donc être considérée, par delà celles des produits et des services, comme un moyen pertinent pour construire une relation solide et profitable pour chacune des parties en présence, mais à la condition toutefois que, par un recours préalable à la base de donnée, le commercial ait pris la précaution, aussi précisément que possible, d'anticiper les réactions de son client à l'égard des différents canaux de distribution (Granger, 2000). Il pourra ainsi, quelle que soit la situation, agir en efficacité maximale.

Chaque commercial, de l'accueil à l'expertise, doit donc faire le nécessaire en ce sens, dans son «périmètre de métier»[17], ce qui implique qu'il améliore continûment ses propres compétences au regard de cette nouvelle exigence méthodologique. Les progrès attendus en la matière reposent de ce fait sur une prise de conscience et une réaction individuelles. Ils reposent aussi, de notre point de vue, sur une refonte collective des attitudes et des comportements à l'égard des savoirs et des savoir-faire à acquérir et à développer, ce que seul un management commercial efficace peut autoriser dans les faits.

2.2. Savoir parfaire la création de valeur par un management repensé

Quel que soit le talent de chacun, en effet, et la traduction de celui-ci en résultats, c'est de l'activité de l'ensemble des membres des équipes commerciales que dépend in fine le développement de l'entreprise bancaire et non pas simplement de celle de quelques vendeurs considérés comme «surdoués». La mise en place d'un management commercial nouveau s'impose donc dans la mesure où les critiques formulées à son endroit sont nombreuses : *management trop loin du terrain, prises de décision trop technocratiques, incompétences commerciales, etc.*, pour n'en citer que quelques unes.

Pour être concret, nous allons limiter notre propos à celles qui, à l'intérieur d'une organisation à la complexité grandissante, s'adressent à l'un des maillons «clés» de la chaîne hiérarchique, à savoir : le «Directeur d'Agence», qui, en tant que manager «intermédiaire» et de «proximité» (Trouvé, 1998, pp.7-12 ; Courpasson, 1998, pp.175-193), œuvrant à l'intérieur d'un réseau commercial, est peut être le plus immédiatement concerné par les changements induits par le développement d'une stratégie de «relation-clientèle».

2.2.1. Du management par le «combien» au management par le «comment»

Le principal reproche fait aux directeurs d'agence, à ce jour, est d'avoir comme représentation de leur métier celle : d'un «gestionnaire» aux obligations par trop centrées sur le suivi quotidien des résultats de chacun(e) au regard des objectifs visés. En tant que responsables hiérarchiques de leurs agences, ces derniers sont bien évidemment comptables des résultats commerciaux de leurs équipes. Des quotas de vente leur sont fixés, après négociation. Ils doivent rendre compte à leurs directions de réseau, en fin de période, du niveau de réalisation de ceux-ci. Il s'agit là d'une facette incontestable de leur métier.

Ce qui pose problème, aujourd'hui, et qui nécessite de reconsidérer certaines des pratiques actuelles, est que, compte tenu de l'intensification de la concurrence et de la volatilité accrue des clientèles, les objectifs de vente

doivent «absolument» être atteints au risque de mettre l'entreprise en péril. Implorer les dieux ne suffit donc plus pour que les résultats soient conformes aux prévisions. Le management moderne réclame à présent de maîtriser le «*comment*» afin de piloter le «*combien*», ce qui nécessite bien sûr des compétences nouvelles de la part de ceux qui en ont la charge.

Dans cette perspective, le directeur d'agence doit tout d'abord rechercher dans ce que ses collaborateurs ont fait (ou pas) l'explication du niveau des résultats constatés, et non pas se contenter d'observer ceux-ci dans leur conformité (ou pas) à ce qui avait été prévu. C'est en général, tout simplement parce que les commerciaux concernés n'ont «*pas assez téléphoné*» qu'ils n'ont «*pas atteint*» le pourcentage de rendez-vous qui leur a été demandé d'obtenir par téléphone. De façon empirique, il ressort donc pratiquement toujours un lien entre : l'importance de l'effort produit pour l'atteinte d'un objectif et le résultat obtenu in fine.

De la même manière, et plus précisément pour notre propos, c'est parce que les conseillers financiers n'ont «*pas assez recherché d'information*» sur leur client qu'ils n'ont «*pas atteint le taux de multivente*» qui leur avait été demandé. La première tâche du manager de proximité moderne est donc, afin de réagir avec l'efficacité que l'on est en droit d'attendre de lui, de rechercher dans les carences manifestées par ses collaborateurs en termes d'activité (le «comment») le(s) moyen(s) d'améliorer les résultats obtenus (le «combien»). Ainsi, au lieu de constater l'échec, il pourra l'anticiper et, chaque fois que possible, l'éviter. Telle est, de notre point de vue, la première nouveauté méthodologique à introduire dans le métier de directeur d'agence. Il faut pour cela les former.

Mais ce progrès, s'il est nécessaire, n'est pas suffisant car, si les commerciaux concernés dans notre premier exemple n'ont «*pas assez téléphoné*», c'est peut-être par négligence ou par paresse, mais aussi souvent parce que ceux-ci «*ne savent pas prendre de rendez-vous par téléphone*». IL s'agit alors, pour le directeur d'agence, dans un second temps, de chercher, pour y remédier, à expliquer les carences de ses collaborateurs au plan des «activités» (nombre d'appels téléphoniques) par leurs insuffisances à celui de leurs «capacités» (savoirs et savoir-faire à l'égard de cet outil). C'est donc en leur apprenant à prendre des rendez-vous par téléphone que l'on pourra «exiger» d'eux des efforts précis en termes d'appels téléphoniques à réaliser, avec comme conséquence : les résultats attendus.

De la même manière, si les conseillers pris précédemment en exemple n'ont pas «*assez recherché d'information*» avec comme conséquence la non atteinte du taux de multivente attendu, c'est parce qu'ils ne savent pas, à l'observation:

- utiliser les bases de données mises à leur disposition, certains ne sachant même pas que celles-ci existent;
- quel(s) usage(s) faire, en termes de méthode de vente, des informations additionnelles ainsi obtenues ;
- s'organiser pour libérer le temps nécessaire à la réalisation de cet indispensable détour productif par l'information.

C'est donc en agissant d'abord sur les compétences puis sur les activités, que les commerciaux seront en mesure d'obtenir les résultats que l'on attend d'eux. Telle est la seconde nouveauté méthodologique à considérer. En somme, le directeur d'agence doit repenser son métier en faisant sienne l'idée selon laquelle: c'est de sa capacité *à maîtriser* le «comment» que dépend sa capacité *à piloter* le «combien».

2.2.2. Du métier de «gestionnaire» à celui d' «animateur»

L'effort qui lui est demandé est d'autant plus important que, pour être réellement efficace, l'application de ce principe de management de proximité nécessite que les insuffisances en matière d'activités et de capacités, que l'analyse des chiffres peut permettre d'inférer, soient clairement validées par les faits, lors de vente réelles, et suivies de préconisations précises pour être utiles à leur résorption rapide. Il ne s'agit donc pas uniquement d'indiquer aux commerciaux quelques pistes à suivre pour progresser suite à des carences supposées de façon plus ou moins fondée, mais, continûment et sur le terrain, de les accompagner de façon constructive dans leur processus de progrès personnel, ce que d'aucuns qualifient de «coaching»[18] (Albert et Emery, 1999).

Aider un des conseillers financiers, pris en exemple précédemment, à progresser dans la réalisation d'un taux de multivente plus conforme aux objectifs fixés, nécessite donc, successivement :

- tout d'abord, d'être présent lors de l'une au moins de ses prestations face à un client, par exemple, afin de valider in situ, en temps réel, les insuffisances en matière d'activités et de capacités présupposées lors de l'analyse des résultats ;
- puis, lors d'un entretien, en fin de journée, par exemple, de lui faire partager l'appréciation faite en termes d'insuffisances, afin, qu'en les faisant siennes, il puisse psychologiquement être prêt à entamer une démarche de progrès ;
- pour enfin, à l'issue du précédent entretien ou lors d'un entretien spécifique, de lui proposer pour acceptation un programme d'apprentissage articulé autour : de l'acquisition des savoirs jugés utiles eu égard à l'insuffisance à traiter, d'une part, et de la mise en application de ses savoirs à un rythme établi, d'autre part.

Ces trois temps sont indispensables à l'obtention du résultat escompté. L'observation permet de valider par le «diagnostic», sans contestation possible: la capacité à recourir aux bases de données disponibles, par exemple, d'une part, et la maîtrise : de l'outil informatique idoine, du bon usage de l'information puisée dans la base de données et/ou de l'organisation personnelle permettant la réalisation performante de ce détour productif, d'autre part. Les deux entretiens suivants sont pour le directeur d'agence l'occasion, par l'échange, outre de parfaire cette validation, d'entamer puis de développer le processus de correction.

Cette démarche rigoureuse, indispensable à la crédibilité et donc à l'efficacité de l'action de coaching, peut être conduite :

- soit par le directeur d'agence lui-même, ce qui nécessite de sa part, à la fois : les compétences requises à toutes les étapes indiquées et une organisation précise de son temps de travail ;
- soit par un spécialiste[19] délégué par le siège à cette fin, mais avec le consentement et la participation active du directeur d'agence, conditions vérifiées comme indispensables, dans les faits, pour la réussite de l'opération.

La mise en relief des insuffisances indiquées n'a de véritable utilité que dans la mesure où elle est le déclencheur d'un processus d'apprentissage visant à donner à chacun(e) les compétences requises eu égard aux missions fixées. Aussi, si le temps du diagnostic est indispensable, celui de la formation l'est tout autant. C'est-à-dire que , s'il est important pour les conseillers financiers d'avoir une appréciation extérieure compétente à l'égard de leurs activités et de leurs capacités (il est difficile d'être juge et parti), il l'est également de se voir proposer, soit individuellement soit en groupe, un programme de formation précis, à la mesure des progrès qui leur sont demandés.

Sur la base des résultats de diagnostics réalisés sur l'ensemble du réseau d'agences, des formations peuvent être organisées pour l'ensemble des personnels commerciaux, à l'occasion du lancement d'un nouveau produit, ou de la mise en place d'une nouvelle méthode de vente, par exemple. Outre l'amélioration des savoirs de chacun(e), ces formations permettent l'harmonisation de ces savoirs sur un territoire élargi, ce que les stratégies d'image d'enseigne réclament au plan des forces de vente.

Mais ces formations, pour des raisons de coûts autant que d'efficacité, ne sont pas les seules à envisager. Si certaines formations sont effectivement à appréhender au plan du réseau, pour les raisons sus indiquées, d'autres doivent l'être au niveau de l'agence. A ce titre, une bonne agence bancaire est une agence : «*apprenante*»[20] (Moingeon et Ramanantsoa, 1995), c'est-à-dire un lieu où continûment, de façon aussi tacite qu'explicite, aussi verticale qu'horizontale, les savoirs et les savoir-faire s'acquièrent sous l'impulsion volontaire et compétente de son responsable : le directeur d'agence. De façon courte et hebdomadaire en début de matinée, parfois plus longuement si nécessaire, ce dernier doit, non seulement informer ses collaborateurs des décisions de la direction du réseau, mais, plus encore, favoriser la formation de tous et de chacun par la pratique en groupe d'exercices divers visant la correction d'erreurs précisément observées lors des sortie sur le terrain et intéressant toute l'équipe dans ses indispensables complémentarités à l'égard du traitement de la relation-client. Nul doute que, dans cet esprit, les savoirs et les savoir-faire en matière de consultation des bases de données préalablement à toute prise de contact, d'usage performant des informations face aux clients, d'organisation personnelle du travail, etc., se développeront rapidement, de façon tacite (Nonaka et Takeuchi, 1997) principalement, pour faire du repositionnement des compétences de chacun un réalité concrète et profitable pour tous. Ces apprentissages seront plus pertinents encore si, par son management au quotidien, le directeur d'agence arrive à créer les conditions d'un échange informel entre les différents membres de son équipe, véritable source d'apprentissage collectif.

De «gestionnaire» de son agence, le directeur doit donc en devenir l'«*animateur*», véritable ambassadeur de la direction du réseau et de la direction générale au regard des orientations stratégiques de celles-ci, et garant au quotidien des progrès du «comment» dans la perspective d'un «combien» continûment amélioré.

Conclusion

En définitive, l'introduction des N.T.I.C. dans l'activité des banques, comme d'ailleurs dans celle de la plupart des assurances, est une étape nouvelle, au franchissement de laquelle les professionnels de la finance vont devoir s'atteler, afin de se doter, au plus vite et au meilleur coût, des moyens d'évoluer : d'une logique de «*défense de leurs positions*» fondée sur la qualité de leurs produits et services, à une stratégie de «*conquête de parts de client*s» (Peppers et Rogers, 1998 ; Peppers, Rogers et Dorf, 1999) articulée sur la pertinence de leur relation avec ceux-ci. Le défi qui leur est lancé est grand. Les banques sont capables de le relever, mais à la condition de faire de : *la valorisation, instantanée et durable, de tout type de*

contact avec ses clients et prospects, dans le cadre d'une relation formalisée[21], la préoccupation quotidienne de tous, en «front office» comme en «back office», quels que soient les métiers et les statuts, ce qui va requérir de chacun(e) l'acquisition des compétences idoines.

Compte tenu du caractère nouveau de certaines des technologies évoquées, les apprentissages se feront, dans un premier temps du moins, le plus souvent de façon tacite, entre professionnels . Il importe donc, sur ce point, que la contribution du directeur d'agence soit exemplaire. Dans cette perspective, il lui faut donc acquérir au plus vite les savoirs et les savoir-faire indispensables à toutes confrontations avec ceux de ses collaborateurs. Il y va de sa crédibilité personnelle tout autant que de la performance de ses équipes. Mais, il n'y suffira pas. Pour être tout à fait efficace, aux dires des spécialistes, l'apprentissage doit aussi être collectif, sur deux plans, à la fois : celui de l'agence, tout d'abord, celui du réseau, ensuite (lorsqu'il existe). Dans les deux cas, le rôle du directeur d'agence est déterminant. Il doit être l'instigateur du maximum d'échanges utiles en interne (intra-agence) et en externe (inter-agences). Ainsi, son rôle habituel de gestionnaire du «combien», après avoir évolué vers celui de l'animateur du «comment» progressera t-il petit à petit vers celui de «*Manager des compétences*»[22] (Kœnig, 1994 ; Doz, 1994 ; Ballay, 1997 ; Jolis, 2000 ; Deschareaux et Suzet-Charbonnel, 2000 ; Le Boterf, 1998).

Bibliographie

Albert E. et Emery J-L. (1999). *Au lieu de motiver, mettez-vous à coacher*, Editions d'Organisation.

Alard P. et D. Dirringer (2000). «Stratégie de relation client : une nouvelle approche», dans *Banque Stratégie*, 169, « Les Outils de la Relation Client », pp.5-7.

Aurier Ph., Evrard Y. et N'Goala G. (1998). «La valeur du produit du point de vue du consommateur», dans *Valeur, Marché et Organisation*,Actes des XIVèmes Journées nationales des I.A.E., Nantes, pp.199-212.

Ballay J-F. (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Editions Eyrolles.

Berry M. J.A. and G. Linoff (1997). *Data Mining*, InterEditions.

Courpasson D. (1998). «La réthorique des interfaces, Transformation des identités managériales dans le secteur bancaire», dans *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, La documentation Française, Paris.

Descharreaux J.L. et P. Suzet-Charbonnel (2000). *Le modèle client-savoirs, Les deux moteurs de l'entreprise*, Editions DUNOD.

Doz Y. (1994). «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés», dans *Revue Française de Gestion*, Janv.Fév. pp ;92-104.

Granger J-Y. (2000). «La relation clientèle d'aujourd'hui est une relation d'apprentissage mutuel», dans *Banque Stratégie*, 169, «Les Outils de la Relation Client», pp. 2-4.

Hagel III J., M. Singer (2000). «Phase un : bâtir un profil», in *Valeur sur le Net*, Editions d'Organisation.

Helfer J-P. et J. Orsoni (1995), *Marketing*, Vuibert Gestion, 4e édition.

Jolis N. (2000). *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Editions d'Organisation.

Kœnig G. (1994). «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», dans *Revue Française de Gestion*, Janv.Fév. pp.76-83.

Lantigny F. (2000). «Datamining : des outils sophistiqués et une démarche rigoureuse», dans Banque Stratégie, 169, «Les Outils de la Relation Client», pp.12-13.

Le Boterf G. (1998). *L'ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation.

Lefebure R.et G. Venturi (2000). *Gestion de la relation client*, Eyrolles.

Lemaire J. (2000). «Les limites juridiques de la personnalisation», dans *Banque Stratégie*, 169, pp. 29-31.

Micheaux A. (1997), *Marketing de bases de données*, Les Editions d'Organisation.

Moingeon B. et B. Ramanantsoa (1995). «Comment rendre l'entreprise apprenante», dans *L'Expansion Management Review*, Septembre, pp. 96-103.

Negro Y. (1996). *L'étude du marché*, Vuibert Entreprise, Paris.

Negro Y. (2000). «La valorisation de l'offre par la manière de vendre, Contribution des nouveaux canaux de distribution à l'évolution du conseil en gestion de patrimoine», Working paper, Ecole Doctorale des Sciences «Economiques, Juridiques et de Gestion» de l'Université d'Auvergne Clermont I.

Nonaka I., Takeuchi H., (1997). «Les concepts centraux de la création de connaissance axés sur la connaissance tacite et explicite», in *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBœck Université.

Peppers D. and M. Rogers (1998). *Le One To One, Valorisez votre capital-client*, Les Editions d'Organisation.

Peppers D., Rogers and B. Dorf (1999).

Porter M. (1992). *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.

Schafer E. cité par Meyer P.W. (1962). in *L'étude de marché, ses possibilités, ses limites*, Eyrolles, p.21.

Trouvé Ph. (1998). «Définitions et perspectives de recherches», dans *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, La documentation Française, Paris, pp.7-12.

Valette-Florence P. (1994). *Les styles de vie, Bilan critique et perspectives*, Editions Nathan.

Notes

1. Cf. la nouvelle loi bancaire de janvier 1984, mettant fin à spécialisation bancaire en vigueur depuis 1945.
2. Notre propos est également valable pour les assurances, bien que les origines du problème soient autres.
3. Le positionnement est : «la mise en position du produit dans le champ des croyances déterminantes de consommateurs sélectionnés, de façon durable et profitable, compte tenu des actions présentes et à venir des concurrents» (Negro,1996), p.118. Par extension, nous utilisons ici ce concept pour les «Savoirs et Savoir-faire» ; le repositionnement consistant en un positionnement à nouveau.
4. Il s'agit, pour tout commercial, d'utiliser ces informations pour vendre, c'est-à-dire pour concevoir une offre susceptible de retenir l'attention du client auquel elle est adressée, et d'être acquise par celui-ci au prix proposé.
5. Nous entendrons par bancassurance, dans cet article, la vente de produits bancaires et d'assurances par les réseaux bancaires.
6. «La segmentation est la division des clients en des groupes homogènes d'individus aux comportement identiques face aux variables du marketing-mix» (Lefébure R. et Venturi G., 2000), p.103.
7. «La segmentation prédictive divise une population en groupes homogènes par rapport à un comportement particulier. Par exemple, par rapport à leur propension à répondre à une action de marketing direct. Les méthodes de segmentation prédictive non seulement déterminent les caractéristiques des segments, mais leur donnent un rang», (Lefébure R. et Venturi G., 2000), p.109.
8. Le coût de rétention est : «le coût des démarches entreprises pour empêcher le départ d'un client». Le coût d'attrition est : «le coût de rupture de la relation clientèle» (Lefébure R., G. Venturi, 2000), p.121.
9. «La personnalisation massive désigne la production d'articles personnalisés sur une base individuelle à partir d'un grand ensemble de composants normalisés», (Berry M. J.A. and Linoff G., 1997), p.9.
10. Cette mémoire, que certains considèrent comme un capital pour l'entreprise, peut également être appréhendée en termes de patrimoine, attendu que l'on peut à son égard se poser la question de sa transmission en interne comme en externe.
11. La condition fondamentale, aujourd'hui, pour se développer, est d'être capable de tirer parti de façon marchande de tous les contacts, aussi bien créés que subis, que l' on peut avoir avec ses clients et prospects. De ce fait, nous définirons le Développement commercial comme : la science de la valorisation instantanée et durable de tout type de contact avec ses clients et prospects, dans le cadre d'une relation formalisée.
12. La politique multicanal peut être appréhendée comme : la décision de recourir à l'ensemble des canaux de distribution actuellement disponibles, afin, en mieux satisfaisant ses clients par leur usage approprié, d'atteindre ses objectifs commerciaux de la façon la plus efficiente.
13. Ce concept est utilisé par extension au client de celui de chaîne de valeur appliqué à l'entreprise. Cf., (Porter M., 1992), «La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel», Chapitre 2, pp. 49-82.
14. Le taux de multivente est l'indicateur de nombre de produits et des services vendus à un client lors d'un même entretien de vente, quelle que soit la nature de ce dernier.
15. Il convient, en effet, de ne pas confondre : valeur voulue (par la banque), valeur perçue et attendue (par le client) ; ces nuances étant importantes à considérer pour une compréhension pertinente de l'interaction : banque-client.
16. Dans la logique de Développement Commercial par la valorisation de tous les contacts suscités et subis, que nous préconisons, l'indicateur de résultats a longtemps été le montant des ventes réalisées lors d'un même entretien. Si cet indicateur permet de saisir l'efficacité du commercial lors de ses entretiens, il traduit mal la valeur du client pour l'entreprise, celle-ci étant mieux appréciée, sur une période plus longue, à savoir un ensemble d'entretiens successifs, sur une période donnée, un exercice comptable, par exemple, que nous qualifions de «cycle de contacts».
17. Nous dénommons «périmètre de métier» : l'ensemble fini des attributions de chacun(e) dans l'exercice de sa profession (le périmètre de métier du «guichetier», par exemple : vente de produits simples comme les cartes bancaires, etc.).
18. «Le coaching est un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux», (Albert E., Emery J-L., 1999), p.14.
19. Ce spécialiste est appelé : «Animateur des ventes» ou «Moniteur des ventes», selon les établissements bancaires et la nature de la mission qui lui est confiée.
20. Nous parlons d' «agence apprenante» par extension du concept d'entreprise apprenante, c'est-à-dire d'entreprise organisée de telle sorte que les compétences de tous et de chacun puissent évoluer de façon individuelle et collective.
21. Définition que nous donnons du : «Développement commercial».
22. Cette logique de repositionnement du métier de directeur d'agence est très importante. Elle fait de notre part, aujourd'hui, l'objet de travaux précis publiés prochainement.

Intégration des ressources humaines à la stratégie d'entreprise : le cas d'une PME du secteur immobilier

Hadj NEKKA
IUT/LARGO, Université d'Angers
Angers, France

La nécessité d'intégrer le facteur humain dans les choix stratégiques des entreprises n'est plus aujourd'hui à démontrer. Les réflexions dans ce domaine doivent plus que jamais porter sur les manières d'inclure cette dimension fort complexe dans les grands choix des entreprises. En disant cela, on ne fait que rejoindre certains observateurs, sur ce point les entreprises ont bien conscience que leur compétitivité s'organise autour de pôles de savoirs, mais elles aimeraient bien que les chercheurs ne se contentent plus de le répéter et qu'ils leur proposent des solutions. Pour répondre à ces attentes, il faut accepter le paradigme de l'intention stratégique qui débouche sur de nouvelles propositions quant aux fondements de l'action collective nécessaire à l'atteinte des objectifs de la firme (Castro et al., 1998). Autrement dit, il faut dépasser la distinction entre conception et mise en œuvre de la stratégie, et explorer d'autres pistes en s'inscrivant dans des démarches systémiques du fonctionnement des organisations.

Il ne s'agit pas ici de réclamer une quelconque originalité théorique, mais plutôt de montrer que le terrain est propice pour procéder à des expérimentations empiriques. D'ailleurs, on ne peut qu'être incité à le faire compte tenu des orientations de la recherche académique. En effet, il semble nécessaire de questionner ce qui existe sans pour autant tomber dans des simplifications abusives. Les pistes récentes développant le concept de processus et soutenant que la stratégie peut être définie et identifiée par les processus destinés à la mettre en œuvre (Lorino et Tarondeau, 1998), nous paraissent prometteuses. Pour apporter des réponses aux menaces et aux opportunités de l'environnement, les entreprises adoptent nécessairement un processus d'action. Ces processus[1] peuvent être répétitifs et stables, mais le rythme d'évolution de l'environnement fait qu'elles s'orientent plutôt vers la forme projet. Le processus nécessite des compétences et en produit à son tour, il constitue de ce fait à la fois un lieu d'apprentissage progressif et d'apprentissage de rupture. Il est cependant regrettable que ces approches à caractère global soient revendiquées théoriquement et non validées en tant que telles empiriquement. Même s'il est parfois tentant de procéder à des validations partielles en réduisant la notion de processus à une partie de l'activité de l'entreprise (Ferray, 1999), on laisse probablement la place au doute quant aux possibilités d'amélioration de la gestion des compétences. Le risque de ces orientations méthodologiques, c'est qu'elles nous offrent la possibilité de bien préciser l'objet de la recherche pour ne restituer que des recommandations statiques, inadaptées, à notre sens, à une véritable gestion des compétences.

Ayant déjà procédé à un traçage du cadre conceptuel s'intégrant dans une perspective de fonctionnement global des organisations, notre objectif principal ici consiste à tester sa validité à partir d'une étude empirique portant sur une PME du secteur immobilier. Le cadrage proposé prend en considération à la fois les choix stratégiques, organisationnels et le style de management des dirigeants, pour apprécier la place des ressources humaines à travers le fonctionnement global de l'organisation. S'il est communément admis que les sciences de gestion sont les sciences de l'action, les trois dimensions sont les choix à partir desquels s'élaborent et se concrétisent les actions. Elles produisent et nourrissent à travers leurs interactions le fonctionnement des organisations. Cette tentative pour cerner le cadre de la gestion des compétences, non seulement se justifie théoriquement, mais semble être également conforme aux souhaits des entreprises. Dans le contexte français, l'approche par les compétences consiste à mettre en place des dispositifs suscitant le développement des compétences plutôt que d'avoir une démarche proactive sur tel ou tel aspect (Tremblay et Sire, 1999).

Le choix de l'entreprise était motivé par ce secteur d'activité. Dans ce dernier, la mobilisation de l'ensemble des ressources disponibles favorise la croissance au moins de manière équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux facteurs exogènes (exigences des clients ou pression concurrentielle). Cette recherche apporte des résultats qui renforcent l'intégration des trois dimensions dans le fonctionnement global de l'organisation. Deux types d'analyse viennent conforter cette hypothèse. La première est fondée sur l'analyse du contenu thématique des discours et elle nous a permis de constater la place importante occupée par les compétences dans la compétitivité du secteur immobilier, la stratégie n'étant que le moyen permettant l'identification des compétences nécessaires. Le sens accordé à l'organisation semble être riche et fortement lié à la stratégie et au style de management. Le style est au service du bon fonctionnement organisationnel et la stratégie n'est, en un sens, que le reflet d'un statut. La deuxième analyse s'appuie sur l'analyse factorielle des correspondances et confirme les affirmations de la première démarche, même à partir des positions de divergences perceptives.

I. Articulation stratégie-ressources humaines : vision théorique

Nous voulons procéder ici à un positionnement de notre contribution par rapport à quelques travaux existants, selon qu'ils ont une orientation théorique (1) ou empirique (2). Il ne s'agit pas pour nous d'être exhaustif mais de poser les fondements de notre réflexion.

1. Travaux à caractère conceptuel

Les théoriciens de la ressource, et en première ligne, E. Penrose considèrent que chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources lui fournissant des avantages dans la mise en œuvre de sa stratégie. De ce fait son développement s'expliquera également à partir d'éléments endogènes si elle arrive à exploiter les possibilités offertes par l'interaction entre les ressources matérielles et le personnel. Ce travail s'inscrit dans la conception de la firme qui privilégie, l'explication des performances à partir des compétences disponibles et mobilisables. Même si nous devons rappeler brièvement ses fondements théoriques, notre objectif principal consiste toujours à vérifier l'étendue de son enracinement dans les entreprises. C'est d'ailleurs la seule légitimité pour défendre cette même idée aujourd'hui en se contentant pas qu'elle soit seulement appliquée mais réellement comprise.

Les courants défendant l'approche par les ressources se caractérisent par une profonde hétérogénéité (Koenig, 1999)[2]. Les tenants de la «Resource-Based View» situent les origines de l'avantage concurrentiel du côté de la chance et de l'anticipation et mettent l'accent sur l'ensemble des ressources rares. Les autres courants notamment celui des compétences fondamentales (développé par Hamel et Prahalad) et des capacités dynamiques (initié par Teece et son équipe) réservent une place importante à l'apprentissage et considèrent que les fondements de tout avantage stratégique résident dans le développement des compétences. Dans cette perspective, Lorino et Tarondeau (1998) laissent entendre que l'environnement des firmes appartenant à un même secteur pourrait être homogène ou hétérogène. Selon les théoriciens de la concurrence, il est homogène, car l'ensemble des firmes présentes dans une industrie se trouvent soumises aux mêmes contraintes structurelles et par conséquent adoptent les mêmes comportements. En revanche, les théoriciens de la ressource considèrent l'environnement de ces firmes comme hétérogène car chaque entreprise possède sa propre combinaison de ressources et de compétences spécifiques[3].

D'une façon générale, ce travail s'inscrit dans l'approche par ressources dans son ensemble dans la mesure où il considère que les choix stratégiques reposent sur les ressources internes, créatrices de richesse, bien plus que sur l'exercice d'un quelconque pouvoir de marché. Mais nos propos s'accordent, plus particulièrement, avec les théories privilégiant les ressources intangibles. Ainsi, nous mettons l'accent sur les salariés en tant que ressource et nous contribuons de surcroît à une problématique précise, celle de l'apprentissage organisationnel. Dans cette optique, la compétence se distingue par un contenu, un caractère transférable ou non et permet aux dirigeants d'envisager son intégration à leur stratégie, d'où une mise en évidence du lien entre l'approche par les ressources et son application aux ressources humaines. Ce champ de référence présente un double avantage en termes de conception de la stratégie. Il permet d'admettre une relation systémique entre les éléments qui devraient être mis en jeu lors de l'élaboration de la stratégie, et il renforce les réflexions considérant que l'activité stratégique ne peut se cantonner à l'entité chargée de la conduire. Au delà d'un examen des modalités d'articulation entre stratégie et ressources humaines, nous préférons considérer la stratégie comme étant la mobilisation des compétences distinctives. Ainsi, nous pouvons avancer avec Koenig (1999) qu' «une invention, une évolution du goût des consommateurs, un accroissement de la demande pour un produit particulier ne vont inciter à la croissance que certaines firmes, parce qu'elles disposent de ressources adéquates capables d'embrayer sur telle variation de l'environnement». Dans un domaine aussi important, il faut éviter les articulations caricaturales et réfléchir à des formes pouvant couvrir l'ensemble du fonctionnement organisationnel[4].

2. Orientation des travaux à caractère empirique

On peut citer ici les travaux de l'ISEOR, partant du constat selon lequel les entreprises ont plus de mal à réaliser leurs intentions stratégiques qu'à les choisir. Pour qu'elles augmentent leurs chances de les atteindre, il faut qu'elles intègrent l'élaboration des objectifs dans un mode participatif, favorisant ainsi une articulation étroite entre le développement de la firme et la gestion de ses propres ressources humaines. Dans cette perspective, la réflexion stratégique apparaît comme la technique la plus élaborée de mobilisation du personnel, puisqu'elle s'appuie davantage sur la communication interne pour augmenter les chances de succès. Cette démarche a été construite à partir de multiples chantiers menés par les chercheurs de l'ISEOR et elle a été testée dans de nombreuses entreprises de diverses tailles. Cette approche propose tout un éventail de techniques permettant la stimulation des ressources humaines.

Les critiques reprochent à cette approche de requérir une organisation lourde en termes de coût et de vigilance, voire peu compatible avec les processus de restructuration récurrents engagés par les grandes entreprises. Ces critiques peuvent être relativisées. On a ainsi de plus en plus tendance à dénoncer les nouvelles formes organisationnelles[5] qui ne sont avantageuses que pour les clients et les actionnaires. Dans cette optique, la problématique du capital humain et du capital marque nous paraissent similaires et par conséquent nous adhérons aux propos de Aaker et Lendrevie (1991). Nous considérons avec eux que même si, dans la plupart des entreprises, le management est soumis à de fortes pressions des actionnaires qui veulent percevoir rapidement des dividendes pour obtenir des résultats à court terme, ce qui importe c'est de mieux comprendre les liens entre la valeur actuelle des actifs d'une marque et ses performances futures pour pouvoir expliquer et justifier des politiques à long terme de valorisation du capital marque.

On peut également relativiser ces critiques en les confrontant aux observations empiriques concernant les entreprises orientées marché. En plaçant le client au centre, elles permettent à leurs salariés, quelque soit leur niveau hiérarchique, de savoir ce qu'il faut faire pour mériter durablement la fidélité du client. Dans cette perspective, certains associent la satisfaction des salariés et celle des clients en se basant sur des constats formulés par des cabinets conseil. Par exemple, les propos de Whiteley et Hessan (1997) indiquent que les cours des actions des entreprises ayant fait l'objet d'un downsizing sont inférieurs à 26% à ceux des entreprises comparables qui n'ont pas réduit leur effectifs.

Même ceux qui mettent en garde contre la liberté que prennent les dirigeants par rapport aux critères de rentabilité sous prétexte d'impératifs stratégiques, admettent qu'il faut continuer les prospections empiriques par diverses entités de recherche pour mieux asseoir l'articulation stratégie-ressources humaines[6]. La logique de compétence, de par sa seule existence, crée les conditions d'une réflexion enrichie sur les organisations (Castro et al., 1998).

II. Un cadrage de l'articulation stratégie-ressources humaines

Elles sont au nombre de trois et englobent plusieurs niveaux d'analyse. Il s'agit plutôt de grandes dimensions synthétisant l'action et pouvant être cernées par quelques modalités principales. D'autres modèles existent, ils sont stimulant pour la réflexion mais à cause de l'ambiguïté des concepts qu'ils mobilisent, ils sont difficiles à tester empiriquement. Nous pensons au «modèle des 3C» qui propose un système de relations entre trois dimensions (confiance, coopération, compétence) considérées comme fondatrices de l'action collective (Castro et al., 1998).

1. La dimension stratégique

A ce niveau nous faisons plus particulièrement allusion au concept de métier. Celui-ci met l'accent sur les compétences, les savoir-faire qui sont du ressort des salariés. Nous laissons ainsi de côté les notions de segment ou de domaine d'activité qui se définissent par rapport au marché, à la technologie et aux produits (Stratégor, 1988). Dans cette perspective, la relation stratégie-resources humaines prend tout son sens car la perception que l'on a du métier guide fondamentalement nos choix stratégiques. Nous rejoignons les auteurs de Stratégor pour souligner que le métier est une réalité qui se vit et que, même s'il y a un côté objectif, le côté subjectif demeure dominant.

Depuis longtemps, certains chercheurs proposaient des démarches pratiques[7] pour comprendre les comportements d'une personne ou d'un groupe dans l'entreprise afin de faciliter la mise en œuvre stratégique (Enrègle, 1985). Ainsi, dans certaines entreprises, le dirigeant consulte les ouvriers à propos de nouveaux équipements ou de nouvelles implantations ; il publie une déclaration d'intention sous forme de bulletin interne qui expose leur point de vue sur les améliorations structurelles possibles et qui recueille les avis des personnes concernées. Ces améliorations ne restent pas dans le domaine des projets sans suite, mais font partie d'un large processus permanent de changement. La participation demande un surcroît de travail à tout le monde et l'encadrement sera certainement amené à mesurer de façon permanente le degré d'implication de son équipe et à investir de grandes quantités d'énergie à chaque fois qu'il sentira l'ennui gagner ses subordonnés. Dans ce cas, on s'aperçoit que le style de management joue un rôle car tout dirigeant réticent peut arrêter ses efforts de changement : ceux-ci impliquent nécessairement l'intervention des ouvriers dans la prise de décision, ce qui en fait la meilleure chose qui puisse arriver à une entreprise et à ceux qu'elle emploie.

2. La dimension organisationnelle

Les organisations apprennent en créant des relations entre les compétences préexistantes (Koenig, 1999). Pour obtenir une compétitivité accrue par une meilleure qualification et une meilleure motivation Rhône-Poulenc industrialisation a intégré un volet homme-organisation dans le projet d'investissement. Son objectif a été atteint, mais après la phase de projet, la routine s'est installée à nouveau. Il faut introduire la notion de projet permanent pour maintenir une dynamique de progrès. La notion d'organisation dépasse aujourd'hui le cadre interne de l'entreprise et intègre également des formes de communication et d'interaction avec certains aspects de l'environnement externe[8]. Les enquêtes de terrain indiquent que les innovations organisationnelles sont une réalité et que le problème de certains chercheurs est de cerner leur sens pour éviter le désordre qui règne au niveau de l'interprétation des mutations observées (Moati, 1997)

Concernant les formes organisationnelles, la littérature est suffisamment riche pour apporter des éléments de réponse aux praticiens. Les chercheurs dans ce domaine sont aptes à mobiliser des cadres d'analyse intégrant des aspects politiques, matériels et cognitifs de la dynamique des configurations organisationnelles. Même s'il y a des formes organisationnelles qui sont présentées comme des sources de réussite, dans la pratique les entreprises s'en démarquent et font preuve d'originalité dans le traitement des dilemmes de coordination auxquelles elles sont confrontées (Beaucourt, 1996). On considère avec cette dernière que «les formes organisationnelles relèvent autant des logiques d'investissements extérieurs que des modalités d'insertion et d'interaction des acteurs au sein des entreprises concernées». Il semble que la problématique organisationnelle ne se pose plus dans ces termes pour les entreprises et le plus difficile pour elles c'est d'en prendre conscience. Elles ont pu tolérer les dégâts humains du taylorisme tant qu'ils ne mettaient pas en cause leur production. Ceux-ci deviennent moins facilement acceptables à l'heure où l'entreprise a besoin, face en particulier à la concurrence internationale, de travailleurs motivés, responsables, exerçant pleinement leur intelligence à propos de leur métier, développant une vue d'ensemble de leur travail (Weiszfeld, Roman et Mendel, 1993).

3. Le style de management

Cette dimension devient de plus en plus importante dans un contexte où la pensée rationnelle du dirigeant n'a plus toute la puissance qu'on lui prêtait naguère (Laroche et Nioche, 1994). L'évolution des entreprises impose aux dirigeants d'avoir une perception globale des problèmes et d'être capables de cerner les facteurs de changement

afin de bâtir leurs stratégies. Pour cela, il faut qu'ils possèdent des qualités de leaders et de managers. Dans les organisations, il faut constituer au bout d'un moment une base de connaissances personnelles pour pouvoir faire confiance aux autres et communiquer efficacement avec eux (Drucker, 1988).

Le style de management revêt une importance capitale et son impact doit se faire sentir dès l'accueil des salariés. Le dirigeant doit commencer par s'assurer que les candidats retenus pour un poste comprennent bien leur mission. Les décisions concernant le personnel révèlent les compétences des dirigeants, leurs valeurs et le sérieux avec lequel ils accomplissent leur travail (Drucker, 1988). Le style de management indique la manière dont on gère ses salariés et le type de relations que l'on instaure avec les partenaires de l'entreprise. Il est très important notamment dans les organisations qui veulent développer le travail en équipe ou l'organisation par projet. Le manager doit veiller à ce que les normes de l'entreprise n'entravent pas l'expression de styles personnels sans pour autant libérer les différences au point de laisser foisonner des individualités impossibles à gérer (Le Saget, 1992).

Le style peut être une source de contradiction pouvant détériorer la qualité du climat social et exercer une influence négative sur la qualité de gestion des compétences dans l'organisation. Deux comportements contradictoires peuvent être identifiés (Beaucourt, 1996). Le premier comportement consiste à indiquer les tentatives de valorisation des compétences lorsqu'elles sont un atout stratégique pour l'entreprise, et au contraire à les nier lorsqu'elles suscitent des comportements routiniers ou des habitudes de fonctionnement jugées rigides. Le second comportement consiste à s'opposer à tout changement organisationnel. Les travaux existants montrent que ce comportement est presque naturel dans l'évolution des organisations[9]. Les dirigeants seront amenés à développer des stratégies de défiance tactique par rapport à la flexibilité. Au moment de leur transformation, les entreprises sollicitent l'engagement et l'adaptation de leurs salariés ; en revanche, quand le changement est acquis, elles reviennent à des formes plus rigides favorisant le pouvoir des décideurs. Ainsi, en cherchant à se protéger, les salariés contribuent à la méconnaissance des mécanismes informels par la hiérarchie, mais la tendance de cette dernière à dévaloriser les modes de fonctionnement qu'elle n'a pas contribué à définir alimente également cette ignorance (Koenig, 1999).

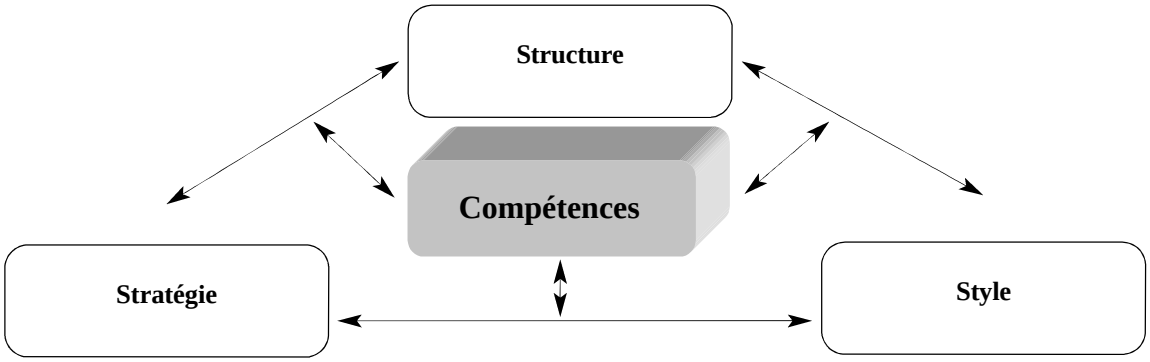
Pour réduire le volume des diverses contradictions indiquées, il faut considérer le style de management dans sa double dimension individuelle et organisationnelle (Blake et Mouton, 1987). Selon ces derniers, sur le plan individuel, le style de management se définit comme la façon dont un manager utilise ses propres ressources ainsi que les ressources matérielles et humaines dont il dispose, et sur le plan de l'organisation, il correspond au style de culture qui va déterminer l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines et du capital technique, mesurée en termes de productivité et de satisfaction du personnel. Cette dimension est primordiale dans la mesure où les entreprises sont trop exigeantes à l'égard de leurs salariés. Elles demandent en plus d'un savoir-faire et d'un savoir être, un vouloir-faire[10]. Dans cette perspective, le dirigeant a besoin de savoir utiliser son intuition et d'être apte à repérer les leviers sur lesquels agir pour donner satisfaction aux aspirations des salariés et aux exigences de l'entreprise.

4. Pertinence de la vision théorique

Une vision à court terme pose des problèmes d'ajustements et de régulation des activités de l'entreprise. Ainsi, l'organisation devient un lieu propice cultivant les incohérences génératrices de troubles et favorisant l'inefficacité des actions correctrices. Cette situation peut se développer du faiut de l'absence d'une forme créatrice de repères, ce qui amène à prendre en compte une série de détails peu importants. La cohérence managériale recherchée doit conduire à un apprentissage de construction formelle pour économiser les énergies indispensables à la survie et au développement de l'entreprise. Une détermination intelligente des cadres d'action, à partir d'expériences et du vécu organisationnel, canalise les forces et les ressources rares et les oriente vers plus d'efficacité et de progrès.

En partant des travaux fondateurs de E. Penrose, on utilise la notion de système de ressource qui, à travers une dynamique propre, constitue avec l'environnement extérieur un facteur de développement de l'entreprise. La variable organisationnelle apparaît comme une variable d'ajustement fondamentale. Les choix stratégiques ainsi que le style de management gagneront en clarté et évolueront positivement à condition que l'organisation des activités productives de biens ou de services puisse être toujours réinventée pour assurer son rôle d'élément régulateur, voire stimulateur. Cette tentative est nécessaire pour ne pas favoriser une mesure disponible, mais au contraire privilégie des concepts d'analyse ayant reçu un support théorique et permettant d'envisager de manière satisfaisante le problème traité. Sur le plan méthodologique, nous pouvons améliorer notamment la qualité des résultats empiriques en étudiant la nature des liens existant entre les trois dimensions. La méthodologique retenue consiste à recueillir des informations auprès de dirigeants chargés de mettre en place les principaux choix de l'entreprise et capables d'indiquer la structure correspondante de leur mise en œuvre. Les propos ainsi recueillis ont été ensuite confrontés aux informations obtenues à partir du vécu des responsables des différents services.

SCHÉMA (1)
Les contours du cadre d'analyse relatifs à une meilleure intégration des compétences



Les interactions entre la stratégie et les ressources humaines précisent essentiellement la nature des compétences qu'il faut préserver et développer, les liens entre la structure et les ressources humaines indiquent que la compétence est un attribut inséparable des situations concrètes du travail et enfin les relations entre le style et les ressources humaines se matérialisent à travers les modes de motivations et les incitations de dépassement de soi. Ce cadre d'analyse, même s'il s'inscrit dans une logique valorisante des ressources humaines, ne doit être considéré ni comme la solution idéale ni comme l'origine des difficultés. Au contraire, il peut être soit un support favorisant le développement de l'entreprise à partir de ses propres compétences, soit un moyen favorisant le dialogue nécessaire à la recherche de solutions négociées. Les exemples ne manquent pas. Celui des Ciments Lafarge montre que la volonté organisationnelle, quand elle trouve le courage de s'exprimer clairement, aboutit à des solutions réellement spectaculaires. Autre exemple, Citroën, qui apporte même à ses fournisseurs son savoir-faire en matière d'organisation pour améliorer leurs compétences et créer ainsi une sorte d'harmonie entre son propre développement et le développement de ses partenaires. Certains développements théoriques semblent d'ailleurs aller dans ce sens. Par exemple, Lorino et Tarondeau (1998) avancent qu'une réflexion sur la stratégie en tant que processus n'est pas du tout en contradiction avec les théories de la ressource. Ainsi, nos propos rejoignent d'une certaine façon leur conclusion dans la mesure où ils considèrent que les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions du mode de couplage firme-environnement en exploitant des ressources et des compétences pouvant dans certains cas, générer des avantages compétitifs durables. Autrement dit, la notion de processus stratégique associe fortement les structures internes aux exigences externes qu'elles doivent satisfaire ; cela crée les conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation nécessaires surtout en cas d'incertitude, voire de complexité.

III. Articulation stratégie-ressources humaines dans une agence immobilière

Après avoir abordé les questions relatives à la méthodologie (1), nous présenterons les résultats de l'enquête et leurs interprétations (2 et 3).

1. Méthodologie de la recherche

Le choix de l'entreprise étudiée peut s'expliquer par deux principales raisons. La première est de nature analytique tandis que la seconde tient à l'importance du secteur des services dans l'économie actuelle. D'une part, en termes d'analyse, cette entreprise est peu étudiée, ce qui permettra de cerner l'action managériale à la fois dans ses contradictions et ses cohérences tout en laissant peu de place aux *a priori* et aux représentations personnelles du chercheur. D'autre part, elle fait partie du secteur des services qui, en termes de capacité et de volonté d'investissement, l'emporte sur les activités industrielles[11].

En ce qui concerne le choix de la méthode de collecte d'information, nous avons délibérément écarté une étude de cas classique. Dans une étude de cas, on ne peut qu'analyser l'existant et on se place en observateur contemplatif d'une situation (Avenier, 1989). Par rapport à la problématique étudiée, une méthodologie accordant beaucoup de place aux représentations que les individusont de la réalité qu'ils vivent reste tout de même fructueuse. Il ne s'agit pas de considérer les propos des individus comme des sources d'information sans failles, mais d'admettre que le construit organisationnel est un pur résultat des rapport sociaux qui se nouent entre acteurs. Un tel postulat permet de montrer les changements de forme selon la diversité des sens construits pour légitimer ce qui existe[12].

Quant au processus de collecte et de traitement de l'information, il s'est déroulé en trois étapes. D'abord, la collecte de l'information a débuté par un entretien non structuré avec le directeur de l'agence. L'analyse de contenu thématique de cet entretien, nous a permis de déterminer un contenu pour chacune des trois dimensions de l'étude. Ensuite, les items regroupés en trois pôles (Stratégie-Strucutre- Style) ont servi de trame pour bâtir un guide d'entretien structuré. Celui-ci devait permettre une collecte d'information globalement homogène auprès des salariés et envisager par la suite une confrontation avec le discours du dirigeant. Ainsi, l'ensemble des salariés de l'agence ont été interrogés séparément et les entretiens ont duré au moins 30 minutes. Les entretiens ont été enregistrés, et ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Enfin, à partir des deux étapes précédentes et en s'appuyant sur les expressions thématiques dégagées à travers toutes les réponses possibles, on a identifié au total 131 items. On peut également préciser que ces expressions thématiques se répartissaient autour des trois pôles de façon à peu près équilibrée[13].

2. Les représentations du dirigeant et des salariés

Le but n'est pas de repérer une juxtaposition de pensée mais de considérer l'existence d'un système de pensée commun qui définie et articule les différents aspects concernant les questions stratégiques auxquelles l'organisation est confrontée. Pour atteindre un tel objectif, nous avons décidé de confronter qualitativement et quantitativement la vision des salariés avec celle du dirigeant de l'entreprise. Une telle démarche nous a permis de retenir une certaine vision du développement stratégique et une certaine vision de la firme. Nous nous inscrivons ainsi dans une logique de développement incrémental, où les nouvelles actions stratégiques s'ajoutent aux précédentes et à l'ensemble plus ou moins bien consolidé des actions stratégiques passées (Lorino et Nioche, 1994). Dans cette perspective, l'organisation reste convenablement associée à son environnement grâce à la qualité de sa structure cognitive centrale. La profondeur d'une éventuelle inadéquation provoque la remise en cause de la trame culturelle en présence et la remise en question de ceux qui la portent, conduisant ainsi à une révolution stratégique. Nous sommes dans une logique stratégique où les repères sont constamment mis à l'épreuve par l'ensemble des membres de l'organisation.

2.1. La notion de compétence

Compte tenu de la nature du débat sur la notion de compétence, il serait utile d'indiquer la manière dont elle est perçue par nos interlocuteurs, ainsi que le mode adopté pour sa gestion. L'analyse du contenu des discours nous permet de mettre en évidence trois significations attribuées à la notion de compétence. Premièrement, la compétence peut être désignée par l'ensemble des qualités professionnelles nécessaires à la réalisation d'un métier donné. Cette forme peut englober un contenu tacite ; la compétence conduit alors à un résultat ex-post mesuré par des indicateurs de qualité, par le degré de satisfaction des clients, ou tout simplement par le niveau du chiffre d'affaires réalisé comme c'est le cas en ce qui concerne le service négociation. Par rapport au contenu explicite du savoir-faire, c'est la fidélité avec laquelle on applique les exigences du métier qui constitue l'indicateur de mesure le plus approprié. Certains considèrent que l'entreprise a une responsabilité à ce niveau car le désir et la volonté des salariés de progresser ne suffisent pas à eux seuls. Ils suggèrent que l'entreprise doit aider en fournissant des moyens matériels et en aménageant le temps de travail[14]. Selon Tremblay et Sire (1999), ces propos vont dans le bon sens en considérant que ce type de compétences peut être acquis par la formation et le développement personnel. Deuxièmement, la compétence comme un contenu objectif et subjectif de savoir-faire renvoie à la fois à la nécessité de maîtriser un savoir-faire bien déterminé et aux efforts déployés par les salariés ou aux exigences qu'ils ont vis-à-vis d'eux-mêmes pour personnaliser un contenu standard de travail. Enfin, la compétence peut être perçue comme relation de confiance et de reconnaissance à l'égard de supérieurs hiérarchiques. Les normes de qualité sont alors considérées comme des référentiels d'action qui se substituent en partie à la coordination hiérarchique. Dans la première approche de la compétence, on retrouve d'une part deux dimensions de la classification des compétences proposée par McClellend (1973) à savoir les «knowledge» et les «skills», et d'autre part la notion de «hard competences» développée par Spencer et al. (1990). La suite des perceptions du concept de compétence complète la

typologie de McClellend (1973). Ainsi, la deuxième vision se rapproche des notions de «behaviours» et de «traits», tandis que la troisième semble évoquer l'idée de «motives». La deuxième et la troisième approche relèvent de ce que Spencer et al. (1990) appellent les «soft competencies».

Ce cas semble confirmer la stérilité du débat à propos de l'organisation qualifiée ou qualifiante. La distribution des rôles s'effectue au travers de mouvements de compétences initialisés par l'entreprise elle-même via de démarches suffisamment flexibles.

2.2. La dimension stratégique

Les thèmes caractérisant le discours du dirigeant au niveau de l'orientation stratégique de l'entreprise mettent la ressource humaine au premier plan. Cela ne paraît pas provisoire car l'activité est bien engagée et les projets de développement s'inscrivent plutôt dans la continuité. La vision stratégique globale du dirigeant indique que l'entreprise a acquis une maturité lui permettant d'identifier avec plus ou moins de précision les compétences qu'elle doit développer. Les propos tenus par le dirigeant ne laissent aucun doute au développement des compétences existantes et aux possibilités d'acquisition de nouvelles qualifications. Il est clair que dans cette entreprise, le sens de la notion de compétence relève entièrement de la vision stratégique de l'entreprise.

D'ailleurs, on ne peut qu'être surpris de constater que les caractéristiques de l'environnement favorisent une certaine forme de solidarité entre les dirigeants et les salariés. En effet, il faut toujours satisfaire les clients, y compris les plus récalcitrants, et faire face à une certaine mauvaise image du métier due à l'impression du gain facile qu'il véhicule. Nous pensons que le contexte du secteur pousse les différentes agences à développer des stratégies similaires, basées sur le développement autonome, et ne diffèrent que dans la façon dont il construisent cette trajectoire et le rythme à travers lequel ils parviennent à accéder aux ressources rares. Ce sont surtout les caractéristiques de la coalition dirigeante en place dans chaque agence qui fera la différence en termes de conservation et d'acquisition des compétences.

Dans le cas étudié, il paraît qu'il n'y a pas de souci à se faire au moins à court terme. Les salariés se perçoivent comme étant au cœur de l'activité de l'entreprise. Ils utilisent des termes indiquant les rôles de conseil, de transmission de l'image de l'entreprise, et la nécessité d'entreprendre en valorisant un patrimoine. En effet, le client reste au centre de leurs préoccupations et la diversité des activités apparaît dans ce contexte comme incontournable dans la mesure où elle facilite sa satisfaction. La forte intégration des activités garantit la pérennité de l'entreprise et assure la fidélité de la clientèle. Ceci est d'autant plus vrai dans un secteur qui n'a de raison d'être qu'à partir de sa capacité d'obtention d'un nombre conséquent de produits. Ce qui lui permet d'offrir un choix intéressant aux clients. D'ailleurs, on cherche à développer au maximum les «produits captifs». C'est-à-dire qu'on vise à mieux satisfaire l'acheteur pour qu'il devienne une source d'approvisionnement lorsqu'il décide de vendre son bien.

Les trois activités n'ont rien d'hasardeux aux yeux des salariés ; la complémentarité entre les services est vécue comme une évidence et semble même avoir des avantages pour les salariés. La diversité des activités favorise la découverte d'autres facettes du métier, crée des opportunités de carrières, fait gagner du temps, enrichit les expériences des individus et rend possible l'atteinte d'une taille humaine[15]. Plusieurs salariés vont jusqu'à la concevoir comme un moyen d'envisager des projets de mobilité professionnelle. Une minorité insiste sur son caractère attractif et avantageux pour les clients.

L'amélioration des compétences des salariés se concrétise lorsque l'entreprise combine trois efforts complémentaires : mobilisation des moyens matériels et financiers (outils de travail et la formation), mise en œuvre d'un cadre organisationnel adéquat (favorisant l'autonomie des salariés et développant l'esprit de responsabilité), et utilisation de certaines qualités managériales favorisant l'écoute mutuelle et l'entente entre l'ensemble des salariés. Ce troisième type de participation se trouve renforcé par le fait que les salariés considèrent leur environnement de travail comme favorable au progrès et au développement des compétences. En effet, les individus mettent l'accent sur les manœuvres stratégiques de l'entreprise telles que les fusions ou les rachats d'agences réalisées ou en cours, la circulation de l'information et les moyens mis en place ainsi que la qualité des relations au travail. Il est intéressant de remarquer que les quelques interlocuteurs mécontents du style du management considèrent que l'effort de l'entreprise concernant l'amélioration des compétences, non comme une réalité, mais comme un ensemble de promesses non tenues.

La première forme de participation revient le plus souvent dans les propos tenus par l'ensemble des salariés. La seconde forme mérite d'être nuancée. Même si elle est considérée comme un cadre propice au développement des compétences, dans la mesure ou elle encourage l'apprentissage sur le tas ou introduit de nouvelles méthodes de travail acceptées par les salariés, il faut que les dirigeants soient capables d'apprécier jusqu'où on peut aller dans le maintien de cette voie et à quel moment il faut envisager les acquisitions de nouvelles compétences par la voie du recrutement. On considère

que cette entreprise a réussi sa stratégie d'intégration, et que le moment est venu pour elle de se concentrer totalement sur ses activités. Sa priorité demeure l'amélioration de ce qui existe. Dans cette perspective, les choix stratégiques effectués par l'entreprise semblent préserver les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. On peut admettre, avec prudence, les facultés de cette agence immobilière en matière de stratégie même si elle ne dispose pas de la panoplie correspondante des outils de diagnostic et d'analyse de l'environnement. Globalement, la stratégie consiste à étendre le plus possible la gamme des services offerts, et exprime la représentation que l'agence immobilière se fait des attentes des clients plus qu'elle ne résulte d'une analyse systématique des données du contexte pour laquelle l'outillage fait défaut. Nous pensons que même si l'entreprise définit son métier par rapport à une analyse interne visant à rechercher les compétences spécifiques, il faut qu'elle arrive à faire le pas vers une analyse externe qui lui permettra une identification plus objective des facteurs clés de succès.

2.3. La dimension organisationnelle

Sur le plan organisationnel, trois lectures sont possibles. La première vision est stratégique dans la mesure où elle s'intéresse au couplage entre l'entreprise et l'environnement. En mettant l'accent sur une dimension comportementale à la fois individuelle et collective[16] ainsi que sur certaines pratiques conventionnelles dans le secteur, elle confirme la maîtrise du métier évoquée précédemment. La deuxième vision accorde à la notion d'organisation le sens d'entité économique. En soulignant l'évolution de l'entreprise d'un statut artisanal vers un statut d'entreprise, elle renforce également les propos relatifs à la stratégie. Enfin, la troisième vision aborde la notion d'organisation en tant qu'agencement d'entité. Ce dernier sens mérite à notre avis une attention plus particulière. Selon les modalités obtenues lors de l'analyse, il nous semble que ce sens interfère à la fois avec le style et avec la stratégie. Le parrainage des nouveaux arrivés, la délégation et la polyvalence s'associent davantage avec le style de management[17] tandis que la qualité renvoie à la réalisation des activités, donc à la stratégie.

En décentralisant son contrôle au plus près des compétences nécessaires pour prendre les décisions, l'entreprise semble suivre les recommandations relatives à la mise en place du changement organisationnel. Ainsi, on repère les règles existantes en combinant un raisonnement qui part des acteurs et un autre qui redescend vers eux afin de contextualiser l'ordre construit, on agit ensuite sur les énergies ou les niveaux de sens en dégageant des disponibilités psychologiques et organisationnelles au profit du changement, et enfin on laisse une certaine incomplétude des règles et des modes d'ajustement, ce qui conduit au maintien permanent des processus de négociation. Cette démarche favorise l'apprentissage collectif, mais une responsabilisation accrue de certains salariés ouvre la voie à la dépréciation, voire à l'exclusion, des personnels à faible valeur stratégique. Ce qui n'est pas sans incidence sur la qualité du climat social.

2.4. Le style de management

En tant que lieu de réalisation des performances, l'entreprise impose d'une certaine façon a ses salariés de rechercher la meilleure façon de devenir efficace. Le style est considéré ici comme étant un plus par rapport au cadre organisationnel. Il constitue le moyen par lequel le dirigeant peut faire accepter aux salariés la réalisation d'objectifs élevés pour obtenir un rendement qui dépasse l'exécution minimale dont doit se contenter celui qui n'a d'autre ressource que l'autorité formelle (Aubert, 1991). Le style de management se caractérise par un certain équilibre tout au moins d'après les items issus de l'analyse du discours. D'un côté, on fait preuve d'une ouverture totale en allant jusqu'à exprimer sa volonté de supprimer les barrières hiérarchiques, et d'un autre côté on indique la nécessité du rappel à l'ordre. Ce constat rejoint les observations de Fiedler (1972) qui estime qu'un style directif convient aux situations extrêmes alors qu'un style orienté vers la relation interpersonnelle correspond davantage à des situations intermédiaires. C'est-à-dire pour les subordonnés que la situation n'est ni suffisamment bonne, ni suffisamment mauvaise pour justifier un style autoritaire. Dans ce cas, il faut composer et surtout convaincre (Aubert, 1991).

Une telle orientation va tout à fait dans le sens de la localisation des compétences. D'ailleurs, on peut se demander à quel point la compréhension du métier peut avoir une certaine incidence sur le style ? En outre, il n'y a aucun doute quant à l'interférence du style avec le cadre organisationnel. On peut même ajouter qu'il y a une cohérence entre le type voulu de coordination des tâches et les formes d'incitations suivies. Autrement dit, le dirigeant affirme clairement qu'il encourage ses salariés à prendre des responsabilités tout en tolérant le droit à l'erreur, voire en prenant leur défense en cas de nécessité.

3. Confrontation des représentations salariés-dirigeant

La confrontation quantitative a nécessité un travail supplémentaire de préparation. L'analyse de contenu a permis de déterminer l'ensemble des réponses possibles concernant les trois dimensions de notre approche. Ensuite, l'équilibre constaté entre les variables caractérisant les trois pôles et l'analyse de l'articulation

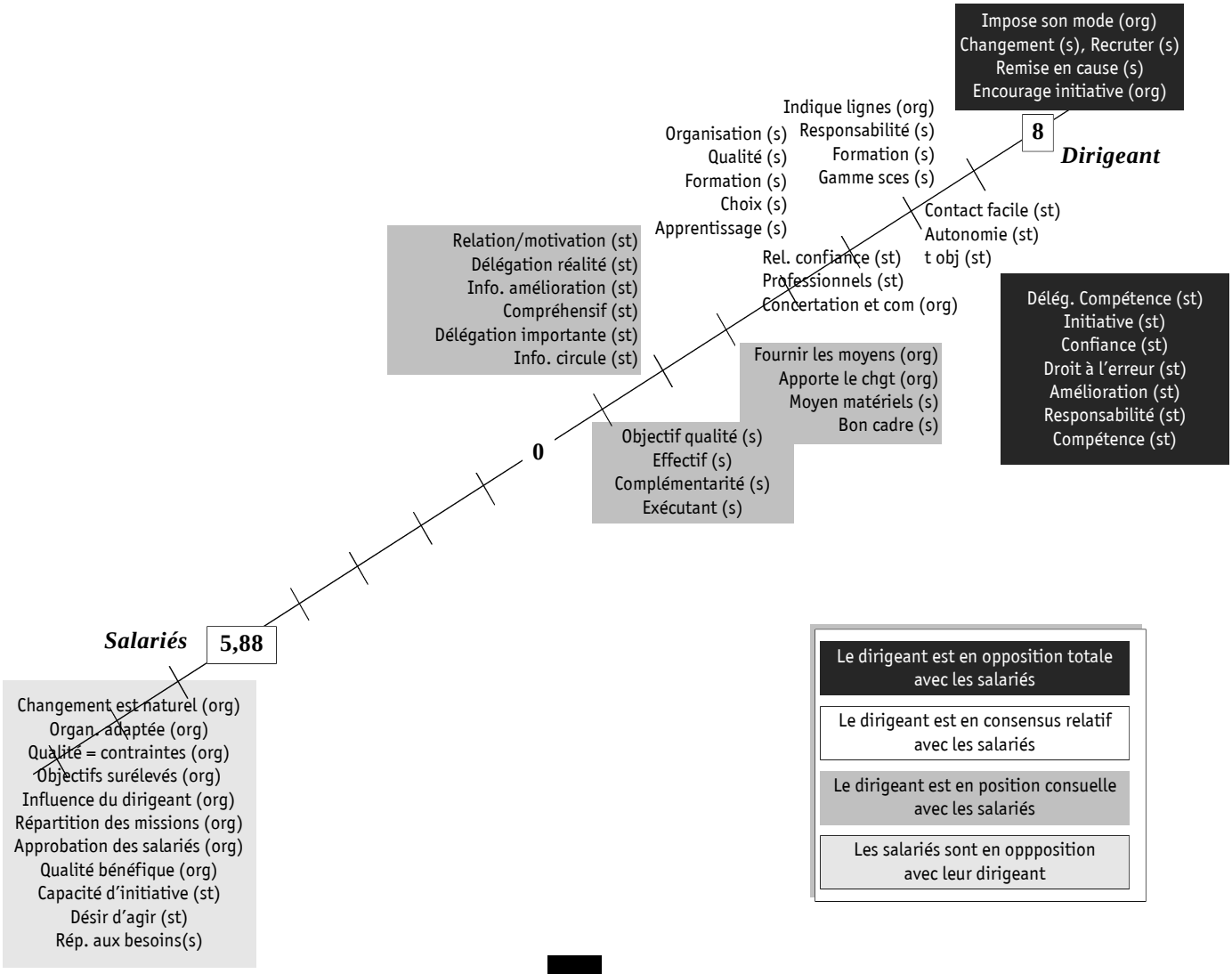
stratégie-ressources humaines, nous ont amené à construire un tableau de contingence de (131x12) avec un contenu binaire afin de pouvoir utiliser une analyse factorielle de correspondance. Précisons que la taille de l'échantillon ne justifie pas par elle-même le recours à une quelconque méthode statistique. En revanche, le nombre de variables dégagées par l'analyse de contenu est suffisant et une utilisation de méthodes statistiques appropriées pourrait permettre au chercheur d'apprécier, surtout si cela fait partie de ses objectifs, les liens pouvant exister entre le style, la stratégie et la structure.

Ainsi, pour effectuer une comparaison entre les propos du dirigeant part et et ceux des salariés, il nous a semblé nécessaire de réaliser cette pondération afin d'attribuer un poids identique aux deux parties. Nous avons transformé le précédent tableau de contingence pour obtenir une matrice (131x2) au lieu de (131x12). Pour arriver à ce résultat, nous avons pondéré les réponses du dirigeant en multipliant par 11 et en faisant la somme des réponses des salariés. Ceci est plus ou moins conforme à l'approche cognitive de la stratégie dans laquelle le contenu et les mécanismes de la pensée du dirigeant constituent l'unique clef ou presque du processus stratégique (Laroche et Nioche, 1994). Cette transformation nous a permis de réaliser une AFC sur un mono-axe (fig. 2). Cette méthode présente l'avantage de synthétiser et de discuter l'ensemble de l'information. Chaque combinaison individu/variable est en relation avec chacune des autres mais aussi avec l'ensemble des autres. Sur chacune des extrémités de l'axe se positionnent respectivement le dirigeant et les salariés. Quant les expressions thématiques sont proches du centre de l'axe, on conclut qu'il s'agit d'un consensus, et inversement dans les autres cas.

Nos interprétations se limitent ici aux objectifs de recherche fixés. Dans cette optique, il est intéressant d'observer les zones de consensus et les zones de désaccord dirigeant -salariés et salariés-dirigeant.

FIGURE (2)

Confrontation de la vision du dirigeant avec celle des salariés



3.1. Les zones de consensus

Nous distinguons ici deux cas. Le consensus net et le consensus relatif.

3.1.1. Le cas du consensus net

Le style réserve une place importante à la délégation du pouvoir et tout le monde s'accorde à souligner son caractère réel et permanent. Elle s'exerce plutôt dans un contexte relationnel détendu et riche où chacun s'estime perdant si les rapports entre les salariés sont amenés à se dégrader. La compréhension existe dans les relations entre le dirigeant et les salariés mais les rapports hiérarchiques demeurent présents. La nécessité de réserver une place au progrès dans ce domaine est totalement partagée. Par exemple, même si l'information circule, on reconnaît que son processus mérite d'être amélioré. Globalement, on observe un style classique conforme aux situations plus ou moins stables avec une orientation favorisant un jeu gagnant-gagnant.

Le caractère diversifié du métier de l'entreprise est perçu comme exclusivement pourvu d'avantages. Pour le dirigeant son intérêt réside dans les retombées en termes d'image suite aux possibilités de création d'emplois, et pour les salariés, il permet d'élargir le champ des relations professionnelles, pour qu'elles deviennent plus riches. Cette vision positive provient certainement d'une perception commune de la complémentarité des activités, toute dispersion ou anarchie est ainsi définitivement écartée des esprits. Une telle situation n'a pas un caractère provisoire dans la mesure où l'entreprise mobilise les moyens et offre un cadre propice à l'exercice de son métier. D'ailleurs, dans ces conditions il n'est pas étonnant de constater une certaine unanimité des acteurs pour avancer que la compétence permet à celui qui la détient de dépasser les objectifs chiffrés.

Enfin, concernant la structure, l'entreprise est considérée comme ayant un rôle fondamental dans la détermination des modes organisationnels. Pour pouvoir parvenir à jouer ce rôle, elle doit indiquer les voies à suivre, apporter les idées et mettre à la disposition des salariés les moyens accompagnant le fonctionnement retenu. Les moyens doivent être également immatériels et poussent ainsi l'entreprise à favoriser la concertation et la communication tout en veillant à l'adéquation entre l'organisation mise en place et l'évolution de l'environnement.

La zone de consensus semble mettre l'accent sur la responsabilité de l'entreprise en matière de développement de ses ressources humaines. Cette responsabilité ne peut être respectée que si elle se manifeste à chaque moment où l'entreprise est amenée à prendre des décisions stratégiques.

3.1.2. Le cas du consensus relatif

Le dirigeant considère les salariés comme des professionnels et adopte un style de management qui favorise la création de relations de confiance. Le métier s'exprime à travers l'ensemble des compétences mobilisées par l'entreprise. L'enjeu stratégique pour celle-ci est d'être capable d'améliorer les compétences disponibles. Pour y parvenir, elle doit mener des actions sur le lieu de travail (amélioration des conditions matérielles de travail) et managériales (formation; organisation qualifiante, exigence qualité). Quant à l'organisation, les indices s'inscrivant dans cette logique font allusion à une forme d'organisation laissant une place prépondérante à la coordination mutuelle. Les normes de qualité sont considérées comme des référentiels d'action et se substituent en partie à la coordination hiérarchique.

A la limite, c'est cette approche qui illustre parfaitement l'existence d'une stratégie basée sur les ressources. Même si ces propos ne sont pas totalement tranchés, on ne peut que se réjouir de constater cela dans une entreprise française.

3.2. Les zones de désaccord dirigeant-salarié

Dans ce cas, le style apparaît dominé par la délégation des pouvoirs dans l'organisation. Le dirigeant semble se distinguer par rapport aux salariés quant au sens qu'il attribue à la notion de délégation. Pour lui, elle signifie l'autonomie, la responsabilité, la confiance, la compétence et la capacité à prendre des initiatives et ce contenu doit être accompagné du droit à l'erreur. Il intègre également le fait que les salariés ont besoin d'être rassurés à travers un contact facile pour qu'ils évacuent la pression et à partir d'une évaluation objective de leurs actes. Dans cette perspective, on s'aperçoit qu'elle est un véritable outil de management dans l'esprit du dirigeant. Il est évident que les salariés ne s'opposent pas à cette vision de la délégation ainsi qu'à la manière dont elle est managée. La contradiction s'explique plus par la logique spécifique adoptée par chacun des acteurs. Le dirigeant s'inscrit dans une approche managériale de la question et les salariés dans une logique que l'on peut qualifier d'individuelle. Autrement dit, les salariés ne s'expriment pas à partir des retombées économiques de la délégation mais surtout à partir des contraintes qu'elle leur impose.

Le style tel qu'il se dégage de cette position semble mettre l'accent sur la divergence en terme de hiérarchie des priorités entre le dirigeant et les salariés. Il s'agit d'un problème classique relevant de la contradiction entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Tout de même, il demeure difficile d'envisager une parfaite adéquation entre les enjeux des uns et des autres. En tout cas, il ne faut jamais fixer cela comme un objectif à atteindre.

Le dirigeant semble assigner clairement des objectifs en termes d'amélioration voire de création de compétences à la diversité de l'activité. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise est totalement engagée. Celle-ci doit être capable d'inculquer une culture de changement à ses salariés et le réflexe de remise en cause de soi. La démarche est d'abord interne sous forme de mise en place des programmes de formation et ensuite externe sous forme de recrutement de nouvelles compétences non encore disponibles. En choisissant cette démarche, il n'est pas surprenant de voir quelques contradictions en matière de choix organisationnels. Ainsi, l'entreprise opte à la fois pour un dirigisme fixant les grandes lignes à suivre, un encouragement des initiatives et des libertés pour les individus et les groupes, mais aussi une forme de contrainte en imposant certains modes d'organisation.

La contradiction apparaît ici comme un moyen de gérer la complexité. Il semble que l'entreprise parvienne à intégrer convenablement des formes de gestion accompagnant à la fois la stabilité et l'instabilité de l'environnement. Peut être l'articulation stratégie-ressources humaines n'est que la condition nécessaire permettant de gérer la complexité.

3.3. Les zones de désaccord salariés-dirigeant

Les divergences concernent le style, le métier et l'organisation de l'entreprise. Par rapport au style, les salariés indiquent qu'ils ont la possibilité de prendre des initiatives dans le cadre de leur travail et qu'ils ont constamment la volonté d'agir lorsqu'ils découvrent les dysfonctionnements. Ces premières indications, même si elles ne sont pas partagées par le dirigeant, permettent de mettre en évidence une appréciation favorable du style de management appliqué à l'organisation. Quant à la maîtrise de leur métier, les salariés considèrent qu'elle se mesure à partir de leur capacité à répondre aux exigences des clients. Enfin, c'est l'organisation du travail qui semble être le plus grand domaine de désaccord perceptif. Dans la pratique, les divergences constatées à ce niveau ne pourront pas être à l'origine de difficultés immédiates ou potentielles. Les salariés approuvent la légitimité du dirigeant en matière de choix organisationnels et reconnaissent la nécessité d'évoluer dans ce domaine. Cette vision est acceptable dans la mesure où ils soulignent d'un côté la capacité de leur dirigeant à faire les bons choix, et de l'autre côté la présence de concertations et de prise en compte de leur propos en matière d'organisation du travail. Le fait de confier à chaque salarié une mission bien précise semble être un bon choix organisationnel même si les salariés arrivent à développer facilement une capacité d'estimation des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs. Leur propos concernent la démarche qualité de l'entreprise, semble bien résumer leur vision de l'organisation. Tout en reconnaissant les contraintes qu'elle impose, ils continuent tout de même à la considérer comme bénéfique à leur entreprise.

En définitif, ce qui est rangé sous la rubrique de la contradiction ne fait que renforcer l'intégration des trois dimensions dans le fonctionnement de l'organisation et ceci même chez les salariés. Ces derniers s'expriment avec leurs propres termes et cela n'enlève rien à la cohérence du projet de l'entreprise.

Conclusion

Ce travail, se situe dans une approche constructiviste, et les résultats ou les informations obtenues doivent être considérés comme des représentations intelligibles plausibles de phénomènes, destinées à susciter le questionnement et stimuler la réflexion (Avenier, 1989). L'approche méthodologique que nous proposons confronte les visions des salariés et du dirigeant sur des dimensions fondatrices du fonctionnement des organisations et accorde de ce fait une place importante à l'approche cognitive de la stratégie. Ainsi, notre contribution se trouve sur une voie prometteuse comme l'indiquent Laroche et Nioche (1994) : la problématique cognitive monorationnelle a permis d'enrichir le modèle analytique de la décision, l'approche cognitive de la stratégie peut à son tour enrichir notre compréhension des processus produisant la stratégie. Il faut envisager l'utilisation de méthodes pouvant inclure le champ du non-exprimé, comme le réclame Baumard (1996). Ce dernier, en partant des travaux de Nonaka ou Polanyi, avance que le tacite, ce que les acteurs savent sans pouvoir l'exprimer ou sans vouloir l'exprimer, est au cœur de l'entente tout autant que du conflit, au cœur de la cognition tout autant que de la conceptualisation. En termes de perspectives, il serait utile d'inclure ces méthodes afin de donner tout son sens à l'approche cognitive de la stratégie.

Notre contribution se veut aussi pratique en précisant que le problème de la gestion des compétences se pose plus en termes de cadre d'analyse qu'en termes d'outils. On sait même qu'il existe des «livres-outils» écrits par des praticiens pour des praticiens (Eray, 1999 ; Ropert et Haspeler, 1996). Globalement, même si ces derniers proposent un dispositif d'outils riche et varié, ils soulèvent néanmoins la nécessité d'aller plus loin dans l'anticipation et dans les moyens afin d'aboutir à une plus grande visibilité organisationnelle. Bien sûr, il faut continuer à progresser dans ce domaine en donnant aux solutions

existantes des conceptualisations intégrées, et des propos qui puissent être validés scientifiquement. Ce travail mérite d'être poursuivi dans une problématique générale d'évolution des organisations. Il faudrait pouvoir expliquer les différentes trajectoires d'évolutions d'organisation confrontées à un contexte similaire, les façon de faire progressivement adhérer un ensemble d'acteurs à une orientation stratégique, le rôle des dotations initiales en ressources en matière de trajectoire d'évolution et des phénomènes d'inertie qui sont à l'œuvre.

Bibliographie

Aaker A.D. et Lendrevie J. (1991), Le management du capital marque, Dalloz, 1994.

Aliouat B. et Nekka H. (1999), L'intégration du capital humain dans la stratégie de l'entreprise : compétences, apprentissages et style de management, *VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale, Paris.

Aubert N. (1991), Leadership, *in management : aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris.

Avenier M-J. (1989), «Méthodes de terrain» et recherche en management stratégique, *in Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 14.

Barney J. (1991), The ressource-based model firm : Origins, Implications and prospects, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1.

Baumard P. (1996), La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite, in Perspectives en management, Alain Noël (éd.), Economica, Paris.

Beaucourt C. (1996), La dimension symbolique des configurations organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Frévrier.

Blake R.R. et Mouton J.S. (1987), La troisième dimension du management, Editions d' Organisation, Paris.

Boisot M. et Manfred M. (1995), Stratégie technologique et destruction créatrice, Revue Française de Gestion n° 103.

Castro J-L., Guérin F. et Lauriol J. (1998), Management stratégique et gestion des ressources humaines : le «modèle des 3c» en question, Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai.

Drucker P.F. (1988), «Façonner l'avenir», Editions d'organisation, Paris.

Enrègle Y. (1985), Du conflit a la motivation : la gestion sociale, Les Editions d'Organisation, Paris.

Eray P. (1999), Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, Paris.

Ferray M. (1999), Les compétences informelles sont-elles gérables ?, Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

Fiedler F.E. (1972), Une question de personnalité ou de circonstances ? Comment devient-on un leader ?, *Psychologie*, mars, n° 26.

Gallouj C. et Gallouj F. (1996), L'innovation dans les services, Economica, Paris.

Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre.

Koenig G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, *in de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, Paris.

Laroche H. et Nioche J-P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout.

Le Saget M. (1992), Le manager intuitif : une nouvelle force, Dunod, Paris.

Lorino P. et Tarondeau J-C. (1998), De la stratégie aux processus stratégiques, Revue Française de gestion, Janvier-Février.

Mc Clelland D.C. (1973), Testing for Competence Rather than Intelligence, American Psychologist.

Moati P. et Pouquet L. (1997), Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impacts sur les nouvelles performances, *Cahiers de Recherche du CREDOC*, Paris.

Parlier M., Perrien C. et Thierry D. (1997), L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après, Revue Française de Gestion.

Ropert G. et Haspelr (1996), Construire des organisations qualifiantes ou comment concilier compétitivité et solidarité, Editions d'organisation, Paris.

Savall H. et Zardet V. (1995), Ingénierie stratégique du roseau, Economica.

Spencer L.M., Mc Clelland D.C. et Spencer S.M. (1990), Competency Assesment Methods : History and State of the Art , Hay/McBer Research Press, Boston.

Stratégor (1988), Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise, InterEditions, Paris.

Tremblay M. et Sire B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité, Revue Française de gestion, Novembre-Décembre.

Weiszfeld M., Roman P. et Mendel G. (1993), Vers l'entreprise démocratique : Le récit d'une expérience pionnière, Editions La Découverte, Paris.

Whiteley R. et Hessan D. (1997), Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, Maxima, Paris.

Notes

[1] Ces auteurs considèrent le processus comme un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ayant de la valeur pour le client externe.

[2] Nous renvoyons le lecteur intéressé aux travaux de l'auteur pour obtenir des explications sur les problématiques de chacun des courants et pour cerner leurs différences les plus significatives.

[3] Nous retenons ici la distinction entre ressources et compétence évoquée par certains théoriciens de la ressource comme Lorino et Tarondeau (1998). La ressource peut faire l'objet de transaction tandis que la compétence ne s'échange pas. Nous entendons par compétence la ressource qui puise ses forces dans les caractéristiques du contexte où elle est mobilisée.

[4] Les critiques formulées par Castro et al. (1998) à l'égard du modèle des compétences prouvent que dans ce domaine, on peut même se situer à une échelle sociétale.

[5] La pression du marché, les nouvelles exigences des clients ont remplacé la pression des responsables hiérarchiques, encourageant les démarches de flux tendus et de qualité totale qui ont permis la chasse systématique au travail inutile, aux rebuts, aux stocks, etc. Ces gains de productivité ont permis de supprimer des emplois sans les remplacer, objectif essentiel des opérations de reengineering (beaucoup plus rentable que l'automatisation, gourmande en capital).

[6] Nous pensons à Sylvain Wickham.

[7] La démarche reste psychologique car il s'agit de repérer les salariés ayant une mauvaise perception de leur climat de travail et, le cas échéant, les aider à s'en sortir pour qu'ils soient efficaces et motivés.

[8] Des travaux empiriques relatifs au contexte français mettent l'accent sur la multiplicité des configurations appliquées. La variété des formes en présence a poussé par exemple Moati et al. (1997) de procéder à leur classification selon qu'elles portent sur l'organisation interne de l'entreprise ou sur ses relations avec son environnement.

[9] On admet que les oscillations entre participation et exclusion des salariés marquent l'impossibilité de concilier simultanément tous les enjeux (Beaucourt, 1996). Cet auteur considère qu'il est possible d'apporter des réponses aux objectifs à la fois complémentaires et concurrents que sont la coopération et la créativité. Elle propose la mise en place de procédures d'ajustement nécessitant en permanence une gestion des significations produites par l'action collective.

[10] Le Saget (1992) considère que le salarié est bombardé d'informations et de sollicitations, courant toujours après le temps, faisant face aux imprévus, gardant son calme même sous les assauts d'un client agressif, tenant les délais, prenant les concurrents de vitesse, etc. Elle estime qu'une telle cadence nécessite un supplément de motivation faisant intervenir toutes les capacités psychologiques et psychiques des individus.

[11] D'après les propos des économistes, on indique même une augmentation croissante, notamment dans les années 70 jusqu'à la fin des années 80, de la part des technologies de l'information dans le stock total de capital par activité (Gallouj et Gallouj, 1996). Ces auteurs indiquent que dans le secteur des services, on cherche à produire de nouveaux services et non seulement à améliorer l'efficacité ou la qualité des anciens. Dans un premier temps, le secteur des services, plus que d'autres, apporte sans aucun doute les éléments nécessaires pour tester notre approche.

[12] La démarche permet également de favoriser l'émergence de nouvelles formes d'implication et d'utilisation des compétences. Ce point ne relève pas des objectifs de cette étude et il ne sera donc pas traité ici.

[13] 38% des items sont liés à la stratégie, 32% à l'organisation et 29% au style de management.

[14] Le service gestion de patrimoine indique que dans le processus d'acquisition des compétences le salarié joue un rôle volontairement actif en s'impliquant dans l'élaboration des plans de formation, mais aussi involontairement actif en étant poussé par les impératifs du travail. Dans ce cas, les salariés estiment qu'ils n'ont pas le choix, et qu'ils doivent faire face au manque d'effectifs par l'amélioration de leurs compétences en faisant preuve d'imagination.

[15] Bien évidement, il faut se placer dans le contexte de cette activité économique. Dans ce genre d'activité le nombre de salariés ne dépasse pas dans le meilleur des cas 10 personnes par agence. Alors que dans l'agence étudiée le nombre de salariés atteint 13 personnes et ceci grâce au développement de nouvelles activités. Certains salariés plus anciens estiment que les relations professionnelles sont désormais plus enrichissantes.

[16] La dimension comportementale individuelle et collective renvoie respectivement aux comportements des clients et à l'image du métier.

[17] Ceci est d'autant plus envisageable lorsque l'organisation choisie n'est que l'expression d'un compromis susceptible d'être remis en question dès qu'il perd sa légitimité.

La mise en réseau des petites entreprises à l'heure de la mondialisation : le modèle corse

Jacques ORSONI
Professeur à l'Université de Corse, Directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises

Une nouvelle vulgate s'est constituée au cours des dernières années; elle magnifie le rôle des petites entreprises (PE), et se fonde principalement sur les capacités de réaction et d'adaptation que procurerait une taille réduite. On considère par exemple qu'à budget égal, les PE innovent beaucoup plus rapidement que les grandes entreprises (GE) : le délai moyen de mise en oeuvre d'une innovation serait de deux ans dans une PE et de trois ans dans une GE. Au plan économique, les PE sont réputées plus motivées et plus aptes à saisir les évolutions locales et à s'engager dans le développement de la région en créant un système «auto-adaptatif' simple et efficace. De là à en déduire que 1 'heure des PE a sonné, que l'avenir leur appartient, il n'y a qu'un pas que les zélateurs du *small is beautiful* franchissent allègrement, et qu'il convient sans doute de franchir avec eux, mais avec précaution et à condition de ne pas en tirer des conclusions abusives~ comme celle qui consiste à considérer que les GE sont en train de plier sous les coups des PE et qu'il suffit d'être petit aujourd'hui pour devenir un vainqueur demain.

En effet, loin d'être le résultat d'un affaiblissement des GE, cette «miniaturisation» des firmes est au contraire provoquée par les stratégies mises en place par les GE pour adapter leurs activités aux nouvelles conditions qu'elles ont elles-mêmes créées. Ce phénomène conduit à la mondialisation, que du même coup les GE contribuent à accélérer. Pareilles stratégies se fondent sur l'idée d'extemalisation d'activités. Elles consistent, pour les GE, à transférer une partie de leurs activités vers d'autres acteurs: des PE prêtes à les accepter et souvent mieux à même de les accomplir de manière efficace. La notion de mise en réseau d'entreprises au sens de maillage des activités joue un rôle essentiel dans ces stratégies et, par conséquent, dans le processus de mondialisation de l'économie. Dans pratiquement tous les secteurs d'activité, on assiste depuis quelques années à la mise en oeuvre de telles stratégies qui aboutissent à réduire les GE, et à leur substituer des réseaux de PE organisés autour de ces GE réduites

Dès lors, se pose la question de savoir comment les territoires d'où sont ab- sentes les GE pourront assurer leur développement. Comment nos régions méditerranéennes, la Corse par exemple, dont l'économie n'est formée que de très petites entreprises (TPE) souvent archaïques pourront remédier à l'appauvrissement qui est l'une des causes des maux politiques et sociaux que nombre de ces territoires connaissent depuis des décennies ?

I. Hors du réseau point de salut à l'heure de la mondialisation

La mondialisation abolit les anciennes frontières économiques qui coïncidaient sensiblement avec les frontières politiques et leur substitue une nouvelle ligne de partage qui traverse de manière invisible, mais ô combien effective, tous les territoires de la planète. Le phénomène sépare les acteurs économiques en deux catégorie :

- les entreprises locales qui y participent. Celles-ci contribuent à étendre et à intensifier le processus de mondialisation de l'économie, parce qu'elles sont suffisamment compétitives pour en tirer avantage, croître et se développer, ou, du moins, s'en accommoder et survivre. Pour ces raisons, nous appellerons ces firmes acteurs de la mondialisation, ou encore acteurs mondialisés; celles qui n'en sont pas capables, parce qu'insuffisamment compétitives, ou acteurs non mondialisés.

De même, le terme marché, tel que nous l'entendons ici, désigne le volume de biens ou de services commercialisables dans un secteur donné, chacun des marchés du territoire étant divisé en deux parts :

- la part mondialisée, conquise par des acteurs de la mondialisation locaux et non locaux, qui ne cesse de croître en raison de la compétitivité supérieure de ces acteurs ;

la part non mondialisée, qui ne cesse de diminuer, ce qui fait des acteurs locaux non mondialisés des victimes potentielles de la mondialisation.

On peut alors parler de mondialisation d'un territoire de deux points de vue: celui des marchés et celui des acteurs. Plus les marchés d'un territoire sont mondialisés plus haut est le niveau de vie moyen de ses habitants. Plus les acteurs d'un territoire sont mondialisés, plus il est économiquement développé, et, en particulier , meilleure y est la situation de l'emploi. Il est essentiel cependant de bien comprendre ce qui différencie acteurs et victimes potentielles de la mondialisation. Il est clair que c'est sur le terrain de la compétitivité que s'opère cette différenciation. Les acteurs de la mondialisation sont les GE et des PE qui ont su ou pu s'intégrer dans des stratégies d'externalisation de GE, alors que les victimes potentielles de la mondialisation sont des PE qui n'en sont pas capables.

A. La compétitivité dans le contexte de la mondialisation

La compétitivité, c'est d'abord la productivité, qui consiste, dans le sens en- tendu ici, à assurer à tout moment aux produits une qualité et des prix concurrentiels dans les marchés où l'on opère. Mais la productivité ne peut plus être aujourd'hui le seul critère de la compétitivité. L'environnement des entreprises, surtout leur environnement économique, mais même leur environnement institutionnel et administratif, est de nos jours caractérisé par une instabilité et une complexité croissantes qui résultent de la mondialisation. Les marchés en particulier constituent un environnement hautement évolutif dans lequel aucune position, si favorable soit-elle à un moment donné, ne peut être considérée comme définitivement acquise. Il faut savoir s'y remettre en question en permanence et faire évoluer l'offre et la productivité en temps voulu et dans la direction souhaitée. Dans un tel contexte, la survie et le développement des entreprises dépendent de plus en plus de leur capacité à réagir, à créer et à restructurer leurs activités rapidement.

L'efficacité qui est exigée des appareils productifs et commerciaux d'une entreprise pour assurer le niveau de productivité requis ne va pas sans une gestion rigoureuse au quotidien, ou «gestion opérationnelle» de l'entreprise. Mais, avoir à un instant donné la productivité voulue ne peut plus assurer qu'à court terme la compétitivité d'une entreprise et ne saurait garantir à moyen et long terme ni sa survie ni, a fortiori, son développement. Ceux-ci exigent de la part des dirigeants de pou- voir prendre en permanence les bonnes décisions à moyen et long terme en ce qui concerne d'une part les produits et les marchés de l'entreprise et, d'autre part, l'organisation et les ressources nécessaires de tous types, en particulier les ressources humaines, les compétences et les métiers. Prendre de telles décisions, c'est-à-dire définir et redéfinir en permanence la stratégie de l'entreprise, est aujourd'hui la préoccupation et la tâche premières des dirigeants de toutes les grandes firmes et de bon nombre des dirigeants de PME-PMI. Une telle activité constitue l'objet d'un second type de gestion de l'entreprise, la gestion stratégique. Une entreprise qui se veut pleinement compétitive ne peut plus se contenter de pratiquer la seule gestion opérationnelle, fût-ce de la manière la plus rigoureuse et la plus efficace. Il lui faut également mettre en oeuvre la gestion stratégique de façon permanente et systématique. Les grandes entreprises y consacrent d'ailleurs des ressources humaines et techniques très importantes. C'est cette double pratique de la gestion stratégique et de la gestion opérationnelle que le mot management désigne aujourd'hui, le terme gestion tendant, lui, à désigner de plus en plus la seule gestion

opérationnelle, c'est- à-dire la gestion à court terme seulement. il résulte de ce qui précède que toute entreprise qui se veut un acteur de la mondialisation doit être «managée», c'est-à-dire bénéficier de la gestion stratégique, et que toute entreprise qui n'est que «gérée», en d'autres termes qui ne bénéficie d'aucune forme de gestion stratégique, est à terme une victime potentielle de la mondialisation.

L'obligation dans laquelle la mondialisation a mis les empires industriels de maintenir et, si possible, d'accroître leur compétitivité les conduit à abandonner l'organisation pyramidale, trop rigide de la très grande entreprise, car cette structure est devenue insuffisamment réactive. Empire signifie désormais avant tout chiffre d'affaires, ou parts de marché, ou profits, ou une combinaison de ces trois paramètres, et non nécessairement comme auparavant la possession en propre de tous les moyens techniques et humains nécessaires. La quête permanente de la com-pétitivité des empires qu'elles contrôlent conduit les GE à mettre en oeuvre des stratégies de réaménagement des activités qui, souvent, consistent pour elles à se concentrer sur leurs métiers en abandonnant ou en externalisant les activités qui ne leur semblent pas y être directement attachées. Il en résulte que les empires indus- triels adoptent de plus en plus souvent la forme plus souple, plus réactive, plus «auto-adaptative», et donc plus compétitive, d'un réseau d'entreprises organisé au- tour d'une GE. Dans un tel réseau, un premier niveau de maillage peut être discerné qui correspond aux relations nouées entre la grande entreprise et ses satellites, des PE chez lesquelles ont été externalisées une partie plus ou moins importante des fonctions de production (les PME-PMI sous-traitantes) et de commercialisation (distributeurs ou concessionnaires)

Un second niveau de maillage correspond à l'organisation que la GE elle- même tend de plus en plus à adopter et qui fait d'elle une «entreprise-réseau», à sa-voir celle d'un réseau d'unités (départements, divisions, filiales, etc.) de la taille d'une PE, dotée d'une autonomie de gestion aussi grande que possible. Un niveau supérieur de décision subsiste toutefois, celui de la direction générale, qui coiffe l'ensemble des unités, et dont la mission consiste à élaborer une stratégie d'ensemble conforme aux objectifs de la GE. Puis elle organise et coordonne la mise en reuvre par les différentes unités. Il en résulte que si ces dernières diffèrent des entreprises satellites par le statut juridique, les deux types d'organisations occupent en fait des positions similaires dans l'organisation et le fonctionnement de l'empire.

Un troisième niveau de maillage est observable. Il correspond à l' externalisation d'un certain nombre de fonctions autres que celles de production et de commercialisation que nous avons évoquées jusqu'à présent. Il se pratique en général avec des entreprises que l'on ne peut pas classer comme satellites de la GE au coeur du réseau, car elles peuvent avoir plusieurs clients de ce type.

B - La notion de dimension stratégique

De plus en plus, la productivité et la gestion opérationnelle sont l'affaire des partenaires, tandis la GE se concentre sur la gestion stratégique d'ensemble. Or un volume minimum de ressources est requis pour que la GE soit en mesure d'assurer au mieux cette mission. Il y a donc, dépendant du secteur d'activité, un niveau de ressources stratégiques que toute entreprise doit atteindre pour être un acteur de plein rang de la mondialisation.

Cette notion de dimension stratégique nous amène à substituer au critère habituellement utilisé pour départager les GE des PE -à savoir le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires -une nouvelle frontière selon laquelle sont considérées comme GE les entreprises qui ont la dimension stratégique et comme PE celles qui ne l'ont pas. Si on admet qu'à l'heure de la mondialisation les GE sont les entre- prises qui ont la dimension stratégique, la conclusion annoncée précédemment s'impose. C'est bien le monde des PE que traverse la ligne de démarcation séparant acteurs et victimes potentielles de la mondialisation.

C - L'émergence des PE mondialisées

Se trouvent du «bon côté» de cette ligne les PE acteurs secondaires de la mondialisation ou, plus simplement, les PE mondialisées, qui, ayant pu nouer des partenariats avec des GE, sont à juste titre jugées «performantes». Le nombre de ces PE croit par l'effet combiné de la croissance de la part mondialisée de l'économie, qui est créée par les GE, et des stratégies d'externalisation que celles-ci mettent en oeuvre. Il est donc vrai que la multiplication de PE performantes est synonyme de progrès économique. Mais il convient d'inverser la relation de cause à effet que les zélateurs de la PE croient pouvoir en déduire. Ce n'est pas la multiplication des PE qui engendre le progrès économique. C'est le progrès économique, lui-même résultat du progrès managérial accompli par les GE, qui est à l'origine de la multiplication des PE. Il convient de même de relativiser le rôle que jouent ces PE dans le domaine de l'emploi. En réalité, les emplois engendrés par la multiplication de PE suffisamment performantes pour être mondialisées ne font que remplacer ceux qui disparaissent dans les GE. Les gains de productivité dégagés au passage font que le solde d'emplois est négatif tant que la croissance de la

part mondialisée de l' économie est inférieure à un certain seuil. L'aggravation du chômage trouve là l'une de ses explications majeures.

Il est par conséquent naïf de croire que la création spontanée de PE peut résorber le chômage. Ce, d'autant plus que seule une faible minorité des PE nouvellement créées peut se retrouver d'emblée et de manière durable du «bon côté» de la ligne de démarcation. La plupart rejoignent en effet le lot des entreprises situées du «mauvais côté», celui des victimes potentielles de la mondialisation. il s'agit des autres PE, les PE non mondialisées, donc esseulées, qui se disputent des parts de marché encore non mondialisées et sans cesse érodées par les progrès de la mondialisation. Leur avenir est par conséquent de plus en plus incertain.

Pour ces PE, la meilleure manière d'assurer durablement leur salut serait évidemment de se mondialiser, de parvenir à franchir la ligne de démarcation pour devenir elles aussi des acteurs de la mondialisation. Nous sommes alors conduits à distinguer deux cas: celui des PE qui en sont intrinsèquement incapables et celui des PE qui en sont éventuellement capables.

Quels que soient les progrès de la mondialisation, des besoins subsisteront toujours, et de nouveaux apparaîtront, dont la satisfaction fera l'objet de marchés non ou difficilement mondialisables parce que des notions telles que la spécificité ou la proximité y jouent un rôle trop important, et que des PE non mondialisables, à la vocation et aux capacités purement locales, seront par conséquent mieux à même de servir que les entreprises mondialisées. De telles PE peuvent survivre dans le contexte de la mondialisation, à condition, d'une part, de spécialiser leurs activités dans la production de bien ou de services répondant à ce type de besoins, mais aussi, d'autre part, à condition de trouver des débouchés suffisants à proximité de leur lieux d'implantation. De ce point de vue, le sort de ces entreprises est en fait lié à la mondialisation. Le développement économique engendré ne se répartit pas de manière uniforme, mais à partir de pôles de développement, lieux où se concentrent les entreprises mondialisées (GE en tête, qui en forment le moteur économique), les infrastructures publiques et privées, les emplois, la population, les revenus, et par conséquent les marchés, ceux qui sont mondialisés, mais aussi ceux qui ne le sont pas et qui font vivre les PE non mondialisables. Cette concentration entraîne la désertification progressive des territoires trop distants de ces pôles de développement, et donc l'érosion des marchés qui y sont détenus par des PE locales non mondialisables. A condition de se positionner correctement, les PE non mondialisables ont ainsi intérêt à ce que la mondialisation gagne les territoires où elles sont implantées.

Sont considérées comme PE mondialisables les firmes non mondialisées, mais dont la production de biens ou de services s'adresse à des marchés déjà mondialisés, ou à des marchés éventuellement mondialisables et dont le salut ne peut être assuré que par leur mondialisation. Deux stratégies sont théoriquement envisageables ; ce sont des stratégies de mise en réseau:

- La première, la moins ambitieuse, consiste à tenter de devenir un acteur secondaire de la mondialisation en cherchant à nouer des liens avec des GE existantes, et à s'intégrer à leurs stratégies et à leurs réseaux .
- La seconde, plus conquérante, suppose une démarche collective menée par plusieurs PE aux activités et aux moyens similaires ou complémentaires, en tout cas suffisamment compatibles entre eux pour être fédérés, de manière à acquérir collectivement la taille critique et les moyens du management conférant à leur en- semble la dimension stratégique indispensable.

La mise en oeuvre de l'une ou l'autre de ces deux stratégies se heurte à des obstacles structurels propres à ces PE. Il leur est impossible en général de surmonter par elles-mêmes ces barrières, ce qui explique pourquoi, bien que mondialisables, elles ne sont pas mondialisées. Dans l'un comme dans l'autre cas, leur faire accomplir la mutation que représente leur mondialisation est un projet stratégique qui exige de la part de leurs dirigeants un ensemble de qualités entrepreneuriales, de compétences et de moyens que très peu, sinon aucun, sont à même de réunir. Il leur faut en effet d'abord prendre conscience de la nécessité d'un tel projet, avoir la volonté de s'y engager et pouvoir s'y consacrer. Il leur faut ensuite posséder la culture et les moyens du management nécessaires pour le concevoir et le mener à bien. On ne s'improvise pas en effet manager. Il faut non seulement une formation, mais également et surtout une expérience et une pratique qu'ils n'ont guère eu l'occasion d'acquérir dans l'environnement d'entreprises gérées et non managées qui a toujours été le leur. Par ailleurs, le management exige des moyens humains -un encadrement formé à ses disciplines, et des moyens techniques -une utilisation appropriée des technologies de l'information, que les hommes n'ont jamais possédés. Dans ces conditions, ces dirigeants ne peuvent pour la plupart qu'être dissuadés de s'en- gager dans de tels projets, même dans le cas où ils auraient pris pleinement conscience de la nécessité de les mondialiser. Ils ne peuvent le faire et ne le feront éventuellement que s'ils y sont aidés

Un premier type d'aide à l'émergence de tels projets devra avoir pour objectif de surmonter l'obstacle majeur que représente l'insuffisance de la culture managériale des dirigeants. Il est concevable de leur faire acquérir les

connaissances de base indispensables par le biais de formations au management, conçues et organisées de manière à prendre en compte leurs contraintes et les besoins de leurs projets.

Mais de telles formations ne sauraient suffire à les rendre pleinement capables de mener à bien leurs projets. Il leur manquera l' expérience indispensable que seule la pratique peut leur apporter. Ils ne pourront donc pas assumer ce rôle nouveau pour eux sans une certaine assistance. D où la nécessité d'accompagner les projets au moins dans leurs phases initiales de définition et de mise en œuvre.

Toutefois, ces formations et l'accompagnement des projets ont un coût, qui, s'il devait être supporté en totalité par les entreprises, a toutes les chances de leur paraître excessif, donc dissuasif, parce que, d'abord, il excèdera très nettement leurs capacités propres d'investissement, et aussi parce qu'il semblera toujours trop lourd à des gens qui, pour la plupart, n'auront jamais eu à envisager des investissements immatériels de cette nature à la hauteur qui serait ici nécessaire. D'où la nécessité d'aides financières prenant en charge une partie suffisamment impoi1ante des ces dépenses.

Ces conditions étant réalisées, examinons comment elles peuvent s'appliquer concrètement.

II. L'application de ces principes au développement économiques de la Corse

Nous avons observé que le développement économique d'un territoire passait par la mondialisation de ses secteurs productifs. Deux voies seulement sont envisageables :

- L'implantation sur le territoire de nouveaux acteurs productifs qui soient d'emblée mondialisés, c'est-à-dire des GE et des PE acteurs secondaires de la mondialisation, soit par la création d'entreprises (spontanée, ou à l'initiative de GE), soit par la délocalisation d'entreprises depuis d'autres territoires.
- la mondialisation des PE mondialisables existantes.

Toute politique de développement économique d'un territoire comprend des mesures destinées à faciliter la mise en oeuvre de l'une ou de l'autre de ces deux voies, ou les deux simultanément. il semble qu'en France on ait eu jusqu'à présent tendance à privilégier la première et à négliger la seconde, ce qui est regrettable à plus d'un titre. En n'aidant pas à se mondialiser des entreprises susceptibles d'y par- venir, on les laisse végéter dans la fraction non mondialisée de l'économie avec pour seule perspective au mieux une survie précaire, et au pire la disparition. En d'autres termes, on les laisse demeurer dans la fraction de l'économie où se concentrent tous les effets pervers de la mondialisation, effets pour lesquels on ne met en place que des traitements sociaux, dont le coût est en définitive à la charge de la fraction mondialisée de l'économie.

Aider ces entreprises à se mondialiser aurait pour effets bénéfiques d'abord d'assurer le salut de celles qui y parviendraient, ensuite de réduire l'ampleur des effets pervers de la mondialisation. Par ailleurs, il existe, en Méditerranée, des territoires pour lesquels la première voie est sinon interdite, du moins peu praticable, et dont le développement économique exige de ne pas continuer d'ignorer la seconde, mais au contraire de l'ouvrir en mettant à la disposition des PE des aides à leur mondialisation du type de celles décrites plus haut. C'est en particulier le cas de la Corse.

L'économie de cette île possède deux caractéristiques majeures: une forte mondialisation de ses marchés, et une faible mondialisation de ses entreprises.

Plus de 90 % en valeur de ce qui est consommé en Corse est importé, ce qui suffit à démontrer que les marchés locaux y sont fortement mondialisés. D'autres données, comme les taux d'équipement des ménages et le revenu moyen par habitant, montrent que les Corses ont un niveau de vie proche de la moyenne nationale et donc relativement satisfaisant, ce qui est cohérent avec la forte mondialisation des marchés. En revanche, la faible valeur et surtout la structure du PIE régional sont le signe d'un fort déficit de compétitivité des secteurs productifs et par conséquent d'une faible mondialisation de leurs acteurs

L'analyse menée dans la première partie de cette étude confirme et explique ce diagnostic. Les acteurs des secteurs privés non productifs se sont, eux, relative- ment mondialisés, en premier lieu les secteurs de la distribution, dont le fonctionnement ne diffère pas fondamentalement de celui de leurs homologues continentaux. Par contre, la très faible mondialisation des secteurs productifs est évidente lors- qu'on prend en compte les caractéristiques structurelles propres à leurs entreprises et au tissu économique qu'elles composent. On n'y recense en effet aucune véritable GE, et seulement quelques PE mondialisées du type acteur secondaire. Plus de 95 % des entreprises restent en fait des TPE dont le fonctionnement est celui de PE non mondialisées décrit plus haut.

Ces deux caractéristiques majeures de l'économie de la Corse seraient contradictoires, si seuls les lois et les mécanismes de l'économie de marché et d échanges présidaient à son fonctionnement. Or, comme chacun le sait, ce n'est pas le cas, en raison de l'assistance extérieure qu'elle reçoit de l'Etat et, depuis quelques années, de l'Europe. De fait, les secteurs productifs corses ont YU, au cours du temps, leurs activités stagner ou décliner globalement. Notre analyse explique pourquoi il ne peut guère en être autrement. Pendant que les marchés dans lesquels ils opèrent se mondialisaient, les TPE corses sont restées non mondialisées dans leur quasi-totalité. Il en est résulté un déficit de compétitivité, un retard global de développement et des difficultés pour leurs entreprises qui sont allés croissant, d'où la nécessité d'augmenter le volume de l'assistance. On a donc prolongé la survie des firmes défaillantes et l'on a manqué l'effet escompté. Le résultat le plus manifeste consiste en une Il tertiarisation Il excessive de l'économie dont le moteur a été le développement du secteur public administratif.

Si pareil système a le mérite d'avoir pu procurer jusqu'à présent aux Corses un niveau de vie décent, il présente de graves inconvénients, qui résultent de ce qu'il implique non seulement un maintien de l'assistance, mais son accroissement. C'est en particulier dans le domaine de l'emploi, que se manifestent les carences du système. On recense en Corse 15000 chômeurs et 8000 RMIstes, soit environ un quart de la population active sans travail, sans compter le nombre d'emplois précaires que re- présentent les emplois saisonniers et temporaires. Il est évident que ce n'est plus désormais sur le développement d'un secteur public déjà pléthorique, ni sur celui des secteurs privés non productifs que l'on peut compter pour résoudre un problème de cette ampleur. Seul un véritable développement des secteurs productifs le permettrait.

A - Dans quelle mesure la mondialisation des secteurs productifs est-elle possible ?

Si l'on doute de la capacité des firmes existantes à se mondialiser, on peut d'abord espérer convaincre des GE extérieures de délocaliser en Corse certaines de leurs activités. On peut aussi compter sur la création locale d'entreprises qui, d'emblée, seraient des acteurs de la mondialisation. Ce serait d'abord admettre que les entreprises existantes sont irrémédiablement non mondialisables. On accepterait leur condamnation au nom d'une logique économique qui, de victimes potentielles, en ferait des victimes certaines. Socialement et politiquement, l'idée semble difficilement acceptable. Mais il est surtout illusoire de penser que cette voie pourrait ra- pidement aboutir à des résultats suffisamment significatifs, dotant ainsi la Corse du moteur économique dont elle a besoin.

En ce qui concerne l'implantation d'activités nouvelles ou la délocalisation d'activités existantes à l'initiative de GE extérieures, outre les obstacles de nature politique qui se présentent immédiatement à l'esprit et qui continueront de se dresser tant que la Corse demeure en situation de non-développement, des obstacles d'ordre économique s'y opposent. Les firmes qui investissent loin de leurs bases le font aujourd'hui soit dans les pôles de développement qui leur offrent les infrastructures et les services dont elles ont besoin, soit dans des pays comme ceux de l'Europe de l'Est ou de l'Asie du Sud-Est, où elles trouvent des marchés potentiels importants et une main d' reuvre abondante, qualifiée, et surtout peu coûteuse. La A Corse ne possède aucun de ces atouts pour les y attirer. Quant à la création locale d'entreprises, il est peu probable qu'elle puisse dans l'immédiat produire des acteurs de la mondialisation en nombre significatif. Pour pouvoir se risquer et s'affirmer dans la compétition mondiale, les jeunes entreprises ont besoin à leurs débuts de marchés locaux. L'étroitesse de ceux de la Corse leur offre un contexte peu prometteur .On peut certes fonder des espoirs sur les nouvelles technologies, le multimédia, les autoroutes de l'information ou le télétravail, qui permettent, en principe, de surmonter les obstacles liés à l'éloignement et d'implanter des activités nouvelles à haute valeur ajoutée en n'importe quel point du globe. Mais il convient de ne pas oublier que l'acquisition de ces technologies constitue de moins en moins un atout et de plus en plus une obligation. Elle n'affranchit en rien leurs utilisateurs des autres obligations de compétitivité, bien au contraire, car plus haute est la va- leur ajoutée attachée à un secteur d'activité et plus féroce est la compétition qui y règne.

Ces considérations n'impliquent pas qu'il faille renoncer à cette voie, mais seulement qu'elle est pour le moment peu praticable et que, pour le devenir, elle exige un développement préalable de l'économie dont le moteur ne peut se trouver que sur place. Concrètement, pareil progrès passe par la mondialisation des PE locales, plus exactement par la mondialisation de celles qui sont le plus immédiatement mondialisables. De plus en plus nombreux sont ceux qui, en Corse, prennent conscience de ce qu'il s'agit en premier lieu des entreprises liées au tourisme, et en second lieu, de celles attachées à la production agroalimentaire locale à forte spécificité, en d'autres termes des firmes traditionnelles, auxquelles le territoire procure des atouts compétitifs identitaires. Leur non-développement résulte de ce que ces atouts sont demeurés insuffisamment exploités, plus exactement, exploités de manière encore trop traditionnelle et par conséquent trop peu mondialisée.

B - Pourquoi la mondialisation des secteurs productifs existants a-t-elle été différée jusqu'àprésent ?

La réponse est simple : personne ne s'en est suffisamment occupé, ni même préoccupé, ni les entreprises elles-mêmes, ni le dispositif mis en place par la puissance publique pour aider leur développement.

En ce qui concerne les entreprises, on peut observer depuis quelques années, dans certains secteurs productifs, une indéniable prise de conscience de la nécessité de mieux s'adapter aux marchés et de se regrouper pour le faire. Mais, dans leur très grande majorité, les entreprises demeurent soit des PE non mondialisables, dont la survie dépend d'une mondialisation suffisamment poussée des autres, soit des PE mondialisables, mais pour lesquelles il est pratiquement impossible de se mondialiser. Elles ne l'entreprendront que si elles y sont incitées et aidées.

Quant au dispositif d'aide au développement des entreprises, ce n'est que tout récemment qu'il a commencé de prendre en compte ce type de besoins. Il est alors à craindre que l'insuffisance de la culture économique et managériale des dirigeants des entreprises concernées ne constitue un obstacle majeur à leur application.

En conclusion, la mise en place d'un dispositif d'aide au financement des actions nécessaires, si bien ciblées soient-elles, ne peut pas suffire à provoquer l'émergence du nombre de projets nécessaires au développement de l'économie insulaire. Il faut compléter ce dispositif de manière à rendre capables d'en tirer parti des entreprises qui, dans leur très grande majorité, en sont pour le moment intrinsèquement incapables. Il convient pour cela de proposer à leurs dirigeants un encadrement de leurs initiatives. Concrètement, cet encadrement pourrait être fourni par une structure d'accueil fonctionnant comme un incubateur de projets de mondialisation d'entreprises. Cet organisme aurait pour vocation de mettre en réseau les entreprises et pour mission de sensibiliser les dirigeants, de recruter des projets, de former leurs porteurs et d'encadrer leur accompagnement.

Cycle de vie professionnelle, attachement des salariés et satisfaction au travail : proposition d'un modèle d'anticipation des risques sociaux

Pascal PAILLÉ
Université du Maine, IUT de Laval

pascal.paille@univ-lemans.fr

L'objet de cette étude est de montrer l'intérêt que représente le concept de cycle de vie professionnelle à l'audit des risques sociaux. Dans la suite, la notion de risque social est entendue comme un terme générique se rapportant aux comportements sociaux dysfonctionnels observables en situation économique. Si dans la perspective développée ci-après, ces derniers se manifestent principalement sous la forme de retards, d'absences ou de départs, nous ne voulons pas dire pour autant qu'ils sont les seuls types de comportements susceptibles d'appréhender de façon certaine les phénomènes sociaux dysfonctionnels. Nous nous limiterons à cette catégorie de comportements parce qu'ils sont la marque d'une forme particulière d'intérêts de la part des managers.

Certains spécialistes ont défendu l'intérêt d'opérer une dissociation entre la nature volontaire et involontaire de tels comportements. Dans le premier cas, on a affaire à une stratégie délibérée. Dans le second cas, les explications avancées sont d'ordre pathologique (maladie) ou juridique (rupture de contrat).

Le rapprochement des travaux de Kets de Vries *et al.* (1984) aux connaissances dont nous disposons sur l'attachement au travail peut faire l'objet d'un modèle qu'on appellera désormais A-S-C (Attachement – Satisfaction - Comportement). Le modèle ASC s'appuie sur l'hypothèse que l'articulation dynamique de l'attachement au travail à la satisfaction des salariés donne le moyen de prévenir en déterminant leur nature les risques sociaux induits selon la phase du CVP considérée. Le CVP apporte une grille d'analyse pertinente mais surtout facilite l'établissement d'un diagnostic plus réaliste qui tient compte de la complexité de la dynamique des rapports qu'entretiennent les salariés en fonction de leur âge à l'égard de leur sphère professionnelle.

I. Construction du modèle ASC

1.1. Eléments de définition sur le cycle de vie professionnelle

Dans son esprit, le cycle de vie professionnelle – CVP - applique aux ressources humaines un modèle d'appréhension qui fait recette dans d'autres disciplines des sciences de gestion telles que le marketing ou l'innovation. Malgré une grande proximité conceptuelle, le CVP conserve sa spécificité. Le CVP traduit sous la forme d'un modèle la trajectoire globale des salariés. Dans cette veine, l'approche de Kets de Vries et

collaborateurs (1984) en donne une bonne appréciation. Ces derniers décomposent le parcours professionnel d'un salarié en cinq étapes. Ces dernières correspondent selon les définitions attribuées par les chercheurs (1) au choc de la réalité, (2) à la socialisation et au développement professionnel, (3) à une crise professionnelle existentielle, (4) à un regain d'intérêt professionnel et, enfin (5) à un retrait professionnel. Entrons un peu plus dans le détail.

- **Etape 1**
  Le *choc de la réalité* correspond aux premières années d'emploi dont la borne supérieure est fixée à environ 30 ans. Pour la plupart d'entre eux, les jeunes salariés entrent dans un schéma de frustration professionnelle en partie expliquée par le décalage parfois brutal entre une image de l'emploi occupé *ex-ante* idéalisée et une situation professionnelle *ex-post* dont le réalisme dénature les stéréotypes organisationnels. Ce phénomène, malgré la réalité, amplifie considérablement les écarts entre les aspirations professionnelles, légitimées par un parcours de formation initiale, et la palette des contributions reçues.

- **Etape 2**
  La phase de *socialisation et de développement professionnel*, elle se poursuit lentement durant la trentaine. Cette dernière correspond à une importante phase de transformation marquée par un retour du réalisme professionnel. Les attentes et les aspirations professionnelles sont tout à la fois précises, concrètes et pragmatiques. A cette maturation professionnelle se conjugue l'apparition d'intérêts personnels, externes à la vie de l'organisation (famille, associative, etc.), qui semblent former avec le système de gratification professionnelle un juste équilibre qui participe d'une cohérence harmonieuse entre les souhaits de l'individu et ce qu'il obtient de la vie en général.

- **Etape 3**
  Intervient, ensuite, à partir de la quarantaine, une période *de crise professionnelle existentielle* révélée par une conjonction d'événements intra et extra professionnels : tels que, par exemple, la stagnation dans la carrière, la disparité de plus en plus manifeste entre les ambitions et les réalisations ou encore l'apparition des premiers problèmes de santé, etc. C'est une seconde période critique durant laquelle les individus prennent de plus en plus conscience d'une certaine inertie dans le déroulement de leur carrière, et plus particulièrement des limites professionnelles qui s'imposent à eux.

- **Etape 4**
  La crise existentielle de la quarantaine, cède peu à peu la place à une nouvelle période de *réminiscence professionnelle* qui s'amorce avec le passage à la cinquantaine. On assiste durant cette phase à un renouveau personnel qui concorde finalement avec l'acceptation de ce qu'est sa vie. On observe un déplacement des centres d'intérêts personnels. Ceux-ci, s'éloignent progressivement du travail comme un élément central de leur vie. Ils reportent leur intérêt sur des secteurs extra-organisationnels.

- **Etape 5**
  Enfin, à l'issue de cette période, se profile pour l'individu une période de *retrait professionnel.* On observe un accroissement de la désillusion vis-à-vis de l'organisation qui multiplie les incitations au départ, sans tenir compte du dévouement et des années de service que peuvent revendiquer les individus. Cette phase est par ailleurs marquée par l'appréhension de la retraite.

Les propositions de Kets de Vries et al (1984) présentent l'avantage de combiner, au travers des cinq étapes qui structurent le cycle de vie professionnelle des individus, des éléments internes à l'organisation à un ensemble d'éléments qui lui sont externes. Il y a dans ce modèle un télescopage entre les univers professionnel et domestique qui traduit bien la réalité des tensions aux origines diverses auxquelles sont en permanence soumis les individus tout au long de leur carrière professionnelle. Nous allons montrer que ces tensions trouvent leur origine dans l'évolution des intérêts professionnels. Ces derniers sont des invariants. On les rencontre quels que soient l'âge, l'expérience et le champ professionnel dans lequel évoluent les salariés. Ils sont rassemblés au sein d'une structure des intérêts professionnels.

1.2. La structure des intérêts professionnels et sa dynamique

Une analyse en terme de CVP doit s'appuyer sur l'hypothèse que les intérêts professionnels nourris par les salariés sont profondément différents selon l'étape de la trajectoire dans laquelle ils se situent au moment de l'audit. Deux mécanismes jouent un rôle fondamental par l'action qu'ils exercent sur la trajectoire professionnelle d'un individu.

Le mécanisme d'identification. L'identification est un processus psychosocial de construction de l'identité professionnelle. L'identification individuelle offre deux perspectives à la fois cloisonnées et complémentaires (Mucchielli, 1994). L'identification détermine ainsi soit l'action qui consiste pour une personne d'identifier, soit l'action qui correspond pour cette même personne à s'identifier. En premier lieu, l'action d'identifier consiste pour une personne à reconnaître parmi un ensemble

variable d'éléments ceux qui présentent une identité d'objet. L'opération d'identification peut donc porter sur des groupes, voire des ensembles culturels plus larges : c'est ce que Mucchielli appelle l'identification d'autrui. En second lieu, l'identification désigne un mécanisme psychologique au moyen duquel une personne montre la volonté d'acquérir par appropriation les traits jugés par elle comme les plus caractéristiques d'un objet inanimé ou non : il s'agit de l'identification à autrui. Pour une plus grande précision, et dans un souci didactique, posons A comme le sujet qui s'identifie, et B l'objet sur lequel porte l'opération d'identification. Nous obtenons ainsi deux configurations. Dans le cas de l'identification d'autrui, A identifie B sur la base d'éléments lui permettant de donner un sens concret à B, de telle façon que A placera B dans une catégorie définie par lui comme un système de classement logique et pertinent. Dans celui de l'identification à autrui, A s'identifie à B par un ensemble de réactions étroitement liées correspondant chacune aux éléments d'une chaîne séquentielle organisée selon les modes du repérage, de l'intégration, puis de l'assimilation de traits caractéristiques de B, sans pour autant que cette opération porte sur la totalité de ces traits, de sorte que A embrasse progressivement à des fins de ressemblances les facteurs les plus pertinents de B, tout en assurant le plus possible de converser ses propres traits distinctifs cautionnant son intégrité.

Ainsi, le mécanisme de l'identification facilite-t-il la compréhension de la dynamique par laquelle un individu construit sa relation à l'égard d'un objet à l'origine d'un investissement émotionnel. C'est au travers de son identification qu'une personne développe son sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise qui l'emploie. Cette appartenance se construit sur différentes manières. Le meilleur exemple sur le rôle de l'identification nous est donné par les résultats d'une étude réalisée par Hall, Schneider et Nygren (1970). Ainsi, l'identification favorise-t-elle avec le temps la substitution des attentes intrinsèques aux attentes extrinsèques. Cette substitution s'opère globalement au bout d'une quinzaine d'années d'expériences. Cependant, elle ne relègue pas pour autant chez les individus les attentes extrinsèques au rang des intérêts subalternes. S'ils deviennent secondaires, ils n'en conservent pas moins une importance relative. Ceci s'explique par le fait que plus l'expérience des individus s'accroît plus ils savent ce qu'ils peuvent attendre de leur parcours. Les ambitions du début de trajectoire professionnelle cèdent peu à peu la place à la raison. Ce principe nous conduit directement au second mécanisme, celui de la conversion .

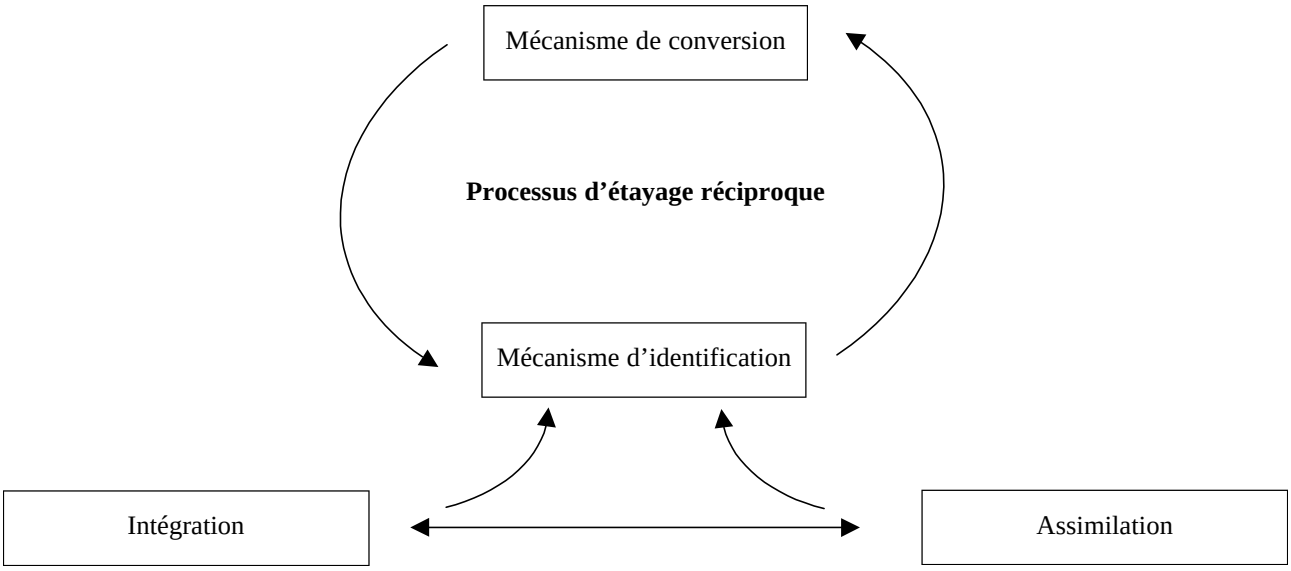
Le mécanisme de conversion. Ce mécanisme a pour fonction une transformation progressive par substitution des intérêts professionnels extrinsèques aux intérêts professionnels intrinsèques. Dans la suite, on va s'attacher à décrire le processus par lequel se produit cette transformation. Nous appelons Structure Internes des Attentes Professionnelles (S.I.A.P.) le premier de ces deux systèmes, et Structure des Alternatives Professionnelles Externes (S.A.P.E.) le second de ces systèmes.

- La S.I.A.P. regroupe les attentes professionnelles nourries par les salariés tout au long de leur trajectoire professionnelle. Le nombre de ces attentes est stable dans le temps. Elles sont les mêmes en début ou en fin de trajectoire. Lorsqu'elles ne sont pas exprimées comme des attentes importantes pour les salariés et qu'elles ne sont pas sollicitées, elles restent en état de sommeil.

- La S.A.P.E. collectionne l'ensemble des signaux environnementaux susceptibles d'engendrer la mobilité d'un salarié de son entreprise vers une autre entreprise. Ces signaux sont de natures différentes. Leurs contenus peuvent être professionnels ou non-professionnels. Dans ce dernier cas, il s'agit de l'ensemble des signaux qui ne présentent pas de lien direct avec la sphère de travail de l'individu. Dans la suite, on s'intéressera essentiellement aux signaux professionnels. Nous savons depuis les travaux de Simon que l'information disponible par un acteur est par nature imparfaite. Lorsque cet acteur occupe un rôle de salarié cette information est essentiellement orientée vers les aspects de la sphère du travail.

De la confrontation de ces deux systèmes naît un champ de tension (au sens Lewinien du terme), et de ce champ de tension se dégage un front qui se déplace progressivement au gré des forces en mouvement, c'est-à-dire pour l'essentiel les attentes nourries par les salariés et les alternatives professionnelles extérieures (Paillé, 2000). L'accumulation des expériences individuelles, professionnelles et sociales est un vecteur de stabilisation du champ de tensions. Ces dernières sont de moins en moins vives.

SCHÉMA 1
le processus d'étayage réciproque



Ainsi que le suggère le schéma 2 ci-dessus, les mécanismes d'identification et de conversion sont intimement liés. En effet, la conversion ne peut se mettre en place tant que l'identification ne produit pas ses premiers effets sur la structure des préférences des salariés. Ces deux mécanismes sont liés entre eux par un processus d'étayage réciproque.

Par étayage, il faut comprendre l'action par laquelle le mécanisme de conversion se construit en réaction aux résultats produits par celui de l'identification. Selon ce principe, il ne peut y avoir de conversion tant que l'identification n'est pas entrée dans une phase qui conduit l'individu à l'appropriation de certains des éléments de son environnement professionnel. De même, l'identification d'un salarié suppose l'existence d'agents organisationnels suffisamment attractifs. La dynamique de l'ensemble est mue par un principe d'auto-organisation : le mécanisme d'identification alimente celui de la conversion qui lui-même contribue au renforcement de l'identification.

1.3. Introduction des variables de satisfaction et d'attachement

Pour apprécier l'apport du CVP à la compréhension des risques sociaux, thème développé ci-après dans la deuxième partie, il nous faut introduire à ce stade de l'analyse les deux facteurs suivants que sont l'attachement au travail et la satisfaction des salariés. L'utilité de ces deux attitudes à la compréhension des risques sociaux est soulignée par l'importance que leur ont accordé les chercheurs depuis plusieurs dizaine d'années.

L'attachement au travail - On a par habitude de présenter l'attachement au travail comme une relation entre un salarié et l'entreprise qui l'emploie (Meyer, 1997 ; Mowday *et al.*, 1982 ; Thévenet, 1992). L'attachement d'un individu à l'entreprise correspond à une interface entre le système de ses valeurs et les comportements adoptés lorsqu'il évolue dans son environnement professionnel. Selon l'âge des salariés, la nature de cette interface est soit affective soit rationalisée sur la perception de l'issue de l'échange entre les avantages reçus et les contributions versées. Ainsi, à la suite de Russ & McNeilly (1995), remarque-t-on chez les salariés les plus jeunes une forte propension pour les récompenses de type extrinsèque, tel que par exemple le salaire, le statut associé à l'emploi occupé ou les diverses possibilités de promotion offerte par l'entreprise. La satisfaction de ces attentes engendre une implication à l'égard de l'entreprise aussi longtemps que l'individu estimera en sa faveur l'équilibre entre les contributions versées et les récompenses obtenues. Ce mécanisme à été décrit par Becker (1960) comme une implication par défaut. Les jeunes salariés s'impliquent tant qu'ils estiment retirer des bénéfices de leur participation à la vie de l'entreprise. Pour leur part, les salariés plus expérimentés accordent un grand intérêt pour les récompenses de type intrinsèque, telle que la reconnaissance professionnelle ou encore l'empowerment. Ces attentes sont à l'origine d'une implication qui engendre une relation affective durable.

Pour des raisons différentes, ces deux types de stabilités sont essentiels pour le développement de toute entreprise. La stabilité construite sur la recherche des récompenses extrinsèques produit des comportements d'efficacité, tandis que la stabilité basée sur les récompenses intrinsèques garantit l'entreprise de la loyauté de ses salariés.

La satisfaction des salariés – Tout comme l'attachement au travail, la satisfaction des salariés a généré un nombre considérable de travaux (Levy-Leboyer, 1994 ; Roussel, 1994). Il n'est pas possible ici d'en proposer une synthèse et, ce faisant, il nous semble préférable de renvoyer le lecteur aux références précédentes. Néanmoins, on admettra la satisfaction comme la somme des attentes que nourrit un salarié à l'égard de son environnement professionnel. Cinq attentes professionnelles ont plus particulièrement été étudiées. De façon convenue, ces dernières représentent les principales sources de satisfaction qui animent le salarié tout au long de son parcours professionnel. Deux d'entre elles, la rémunération, les possibilités de promotion sont qualifiées d'attentes professionnelles extrinsèques. Les trois dernières, le contenu du travail, les relations avec les collègues et le style de supervision appartiennent au groupe des attentes professionnelles intrinsèque.

Les insatisfactions passagères, celles qu'un salarié ressent à l'encontre de l'emploi occupé ou encore de l'organisation pour le compte de laquelle il travaille, sont le lot quotidien des activités professionnelles et peuvent être compensées par une satisfaction d'un autre type. Il est possible d'éprouver une amertume dans son travail sans remettre en cause son adhésion aux objectifs généraux de l'organisation. Plus problématiques sont les insatisfactions profondes qui s'expriment conjointement à l'égard de l'emploi occupé et de l'organisation, puisque dans ce cadre aucun mécanisme compensatoire n'est possible.

Comment discerner les insatisfactions passagères, sans grande conséquence sur la pérennité relationnelle entre l'individu et l'organisation, des insatisfactions plus profondes, dont la rupture définitive est bien souvent la seule issue ?

Pour sa part, l'étude de Kets de Vries *et al.* (1984) a le mérite de montrer l'existence d'une dissociation entre la satisfaction issue du travail et celle engendrée par l'organisation. Ce résultat est important, mais, pour des raisons que nous ignorons, il n'a pas été relevé par les chercheurs. Ce résultat est retranscrit sous la forme d'une double séquence dans le tableau précédent. La confrontation de ces séquences montrent l'existence de trois effets :

TABLEAU 1

Les sources de satisfaction et d'insatisfaction selon les phases du CVP

Etape du C.V.P.	Choc de la réalité	Socialisation et développement		Crise existentielle		Regain d'intérêt	Retrait professionnel	
Espaces de satisfaction	IO	SO	SO	IO	IO	SO	IO	SO
	IE	SE	SE	SE	IE	SE	IE	IE

- L'effet de synergie caractérise les phases 2, 3 et 6. Ces dernières correspondent respectivement aux périodes de socialisation et de développement professionnelle et de réminiscence professionnelle. Cet effet de synergie renvoie aux périodes durant lesquelles l'individu est certainement, sinon le plus productif, au moins le plus efficace du point de vue social.
- L'effet compensatoire caractérise les phases 4 et 8. Elles renvoient pour leur part aux deux périodes de *crise professionnelle existentielle* et de *retrait professionnel*. Ici, nous pouvons remarquer qu'en fonction des périodes l'une ou l'autre des deux satisfactions joue le rôle de palliatif. Un sentiment de satisfaction à l'égard du travail par exemple peut aider le salarié à supporter l'insatisfaction passagère ressentie à l'égard de l'organisation, et ce, quelle qu'en soit l'origine.
- L'effet pervers représenté par les trois zones grisées dans le tableau 2, explique les phases 1, 5 et 7, et correspondent aux deux périodes nommées «choc de la réalité» et «retrait professionnel». Au cours de ces deux phases les individus ressentent une profonde insatisfaction globale. Ces deux périodes représentent le degré de risque le plus élevé qu'aura à supporter l'entreprise.

Au travers de cette première partie, nous avons posé les jalons conceptuels sur lesquels s'élabore le modèle ASC. Si l'attachement des salariés, la satisfaction au travail occupent un rôle important dans son élaboration, ils n'auraient aucune force heuristique s'ils ne s'appuyaient sur le concept de cycle de vie professionnelle. Il s'agit désormais de montrer l'intérêt d'un tel modèle pour la compréhension des risques sociaux.

II. La contribution du modèle ASC à la compréhension des risques sociaux

2.1. Pour une intégration des connaissances : introduction au modèle A-S-C

Dans la mesure où les conséquences de la satisfaction et de l'attachement au travail engendrent des comportements similaires, on peut légitimement se demander si leur mobilisation conjointe au sein d'un modèle ne relève pas d'une démarche superflue. Notre position est que cette redondance est utile à la lecture des situations dysfonctionnelles.

En effet, l'ancrage temporel plaide en faveur de la complémentarité de ces deux variables. Les études qui adoptent une méthodologie longitudinale montrent sans ambiguïté la nature instable de la satisfaction. On observe en effet que les phases de satisfaction et d'insatisfaction se succèdent tout au long de la trajectoire professionnelle (Kets de Vries *et al.*, 1984 ; Raelin, 1985).

En revanche, l'attachement des salariés apparaît comme une attitude professionnelle de loin beaucoup plus stable. La raison d'une telle différence peut s'expliquer par le fait qu'un salarié façonne son attachement sur un ensemble de valeurs qu'il considère importantes pour lui (Kidron, 1978). Le façonnage par les valeurs garantit en quelque sorte la stabilité des conduites professionnelles. Tandis que la satisfaction est le résultat d'attentes professionnelles comblées ou non. Or, ainsi que nous l'avons observé, les attentes nourries par une personne à l'égard de son environnement professionnel sont par nature évolutives (Hall, Schneider & Nygren, 1970).

Nous avons montré plus haut que la nature de l'attachement des salariés variait selon leur âge. En effet, entre le moment où l'individu intègre le marché du travail et celui où il en sort définitivement, l'attachement au travail, attitude qui règle ses rapports professionnels, subit une transformation substantielle. Si bien que la structure (S1) de l'attachement au travail au moment de l'intégration est différente de la structure (S2) de son attachement à la fin du parcours professionnel. Il s'agit désormais de comprendre le processus qui permet de passer de S1 à S2.

2.2. La dynamique de l'attachement des salariés

La plupart des travaux sur l'attachement des salariés postulent l'indépendance des dimensions affective et rationnelle. Leurs corrélations sont le plus souvent comprises entre 0 et 0, 20. De plus, l'identité des types d'attachement est renforcée par l'étude des déterminants. Alors que les jeunes salariés développent un attachement de type rationnel centré sur les récompenses extrinsèques, les salariés les plus expérimentés génèrent pour leur part un attachement de type affectif centré sur les récompenses intrinsèques. On s'aperçoit ainsi que les facteurs qui agissent sur la dimension affective de l'attachement n'agissent pas sur sa dimension rationnelle et inversement. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une personne ne peut éprouver simultanément de sentiments opposés à l'égard d'un même objet d'investissement. Ainsi, il semble difficile d'admettre d'un salarié quelle que soit la nature de ses objectifs professionnels un attachement fondé conjointement sur un rapport affectif et continu. Mais, selon l'hypothèse proposée par O'Reilly & Chatman (1986), il semble fortement probable qu'une relation durable entre un salarié et son entreprise engendre les conditions susceptibles de permettre la substitution des types d'attachement. Les deux chercheurs estiment en effet que «les nouveaux employés semblent échanger des comportements contre des récompenses extrinsèques. Plus tard, ces derniers peuvent comprendre et apprécier les buts et les valeurs de l'organisation, la fierté de l'affiliation peut se développer». C'est ce que permet par ailleurs d'expliquer le mécanisme de conversion (voir plus haut le schéma 1).

Le meilleur exemple sur l'évolution de la structure du système attitudinal nous est apporté par les résultats obtenus dans certaines études sur l'attachement des salariés à l'égard de leur organisation.

Les premiers mettent en évidence la différence lors de l'intégration des salariés dans les organisations. Ce faisant, O'Reilly & Chatman (1986) développent l'hypothèse que «les nouveaux employés semblent échanger des comportements contre des récompenses extrinsèques. Plus tard, ces derniers peuvent comprendre et apprécier les buts et les valeurs de l'organisation, la fierté de l'affiliation peut se développer». Ainsi, Cadwell, Chatman & O'Reilly (1990) ont-ils cherché : «à examiner comment le recrutement et le processus de socialisation sont en mesure d'influencer l'implication des individus envers leur organisation». Il s'est agit pour ces derniers d'établir une relation entre les pratiques de socialisation et la nature de l'attachement développé par un individu. Menée auprès d'un groupe de 323 employés de l'industrie manufacturière, les résultats de l'étude montrent qu'il existe une relation entre le contenu des

pratiques et le type d'attachement développé par les salariés. Les politiques d'intégration et les procédures de sélection présentent pour chacune d'elles une influence sur l'attachement des salariés. Néanmoins, remarquons que les phases de sélection sont moins efficaces que ne le sont les pratiques d'intégration. Comme on peut légitimement s'y attendre, le système de récompenses montre un lien statistique significatif et positif avec la dimension rationnelle de l'attachement. Ceci montre le degré relatif de responsabilité qui incombe à l'organisation dans le choix des pratiques lui permettant d'assurer une intégration rapide des jeunes salariés. Le recours de certaines pratiques engendre un effet pervers puisqu'elles sont directement à l'origine de l'apparition chez l'individu d'un attachement fondé sur le calcul.

Cependant, dans leur étude, Cadwell, Chatman & O'Reilly s'en tiennent exclusivement aux individus dont le parcours professionnel montre une faible expérience de l'organisation. A cet effet, Bauer & Green (1994) ont testé un modèle de socialisation qui accorde une place non négligeable aux individus dotés d'une expérience solide. Il s'agit pour ces derniers d'estimer si l'expérience accumulée par les impétrants avant un recrutement, formalisé dans le modèle des deux chercheurs par les étapes d'apprentissage et d'accommodation, permet de prédire les effets des pratiques sur leur comportement, et plus particulièrement sur leur efficacité. Réalisée auprès d'un échantillon de 233 jeunes chercheurs, l'étude vise premièrement à mettre en évidence que : «plus les impétrants ont une expérience et un aperçu réaliste de la recherche, plus ils seront engagés dans leur travail» ; deuxièmement, à montrer que : «plus les impétrants ont une expérience et un aperçu réaliste de la recherche, plus ils seront impliqués et performants» ; et, troisièmement à déterminer que : «plus les impétrants sont engagés dans leur travail, plus forte sera leur implication et leur performance». Les résultats valident l'existence d'un lien entre l'expérience accumulée hors de l'organisation qui procède au recrutement et le niveau d'attachement révélé par les individus dans leur nouvelle organisation. Par ailleurs Bauer & Green admettent une relation de cause à effet significative et positive entre l'attachement des individus et les critères de la performance (dans l'exemple la soumission et la publication d'articles dans des revues scientifiques). L'issue de ces résultats peut paraître convenue, voire redondante, puisqu'il va de soi qu'une personne qui présente une certaine expérience sera, en certaines circonstances, plus efficace qu'un individu qui en est partiellement ou totalement dépourvue. L'habitude, les réflexes et les repères professionnels permettent à l'individu d'établir un contact plus rapide avec les exigences de l'emploi nouvellement occupé. Mais, le résultat qui reste de loin le plus important montre que l'expérience accumulée par ailleurs favorise chez le salarié la mobilisation de la dimension affective aux dépens de la dimension rationnelle de son implication.

Les seconds résultats insistent sur l'articulation entre les attentes professionnelles et les dimensions affective et rationnelle de l'attachement des salariés. Russ & McNeilly (1995) ont récemment partiellement validé cette hypothèse ; leur étude révèle que les jeunes cadres recherchent la satisfaction des attentes extrinsèques et se montrent moins impliqués que les salariés les plus anciens qui accordent une plus grande importance aux attentes intrinsèques tout en étant plus impliqués. L'évolution du système «attachement au travail» est comparable à un processus génétique. C'est-à-dire qu'on observe un développement du système par stade (Reichers, 1985). L'effacement progressif de la composante rationnelle au profit du renforcement de la composante affective conduit à une transformation fondamentale de la structure du système attitudinal. Cette transformation ainsi que nous allons l'exposer dans la partie suivante provoque à son tour une modification dans la nature des dysfonctionnements sociaux.

2.3. Attachement, satisfaction et risque social

L'articulation des variables de l'attachement des salariés et de la satisfaction au travail au cycle de vie professionnel contribue à la construction du modèle ASC que synthétise le tableau 2. De nombreux travaux nous permettront d'estimer l'état d'esprit des salariés. Ils nous permettront également de qualifier le type et la nature des risques sociaux induits selon les phases de CVP.

TABLEAU 2

Le modèle ASC : articulation entre les étapes du CVP, les attentes professionnelles, l'attachement des salariés et les risques sociaux

Etapes du CVP	Nature des attentes professionnelles	Effets induits par l'articulation entre E/O	Dimension de l'attachement	Type de comportement social	Nature du retrait
Choc de la réalité	Extrinsèques	Pervers	Rationnelle	Départ	Volontaire
Socialisation et développement professionnel	Extrinsèques	Synergie	Rationnelle	Retard et absence	Involontaire
Crise existentielle	Extrinsèques ou intrinsèques	Compensatoire et pervers	Rationnelle ou affective	Absence ou départ	Involontaire ou volontaire
Regain professionnelle	Intrinsèques	Synergie	Affective	Retard et absence	Involontaire
Retrait professionnel	Intrinsèques	Pervers et compensatoire	Affective	Départ	Involontaire ou volontaire

L'étude du déroulement de la biographie professionnelle montre le rôle actif de l'évolution des attentes professionnelles. Ainsi que nous l'avons souligné cette évolution contribue activement à l'apparition des sources de satisfaction et d'insatisfaction. Elle s'accompagne par ailleurs, et de façon concomitante, de la transformation des facteurs centraux de l'attachement au travail. Ce faisant, l'ajustement de la dynamique de l'attachement des salariés aux deux séquences de satisfaction apporte un cadre pertinent à l'étude des risques sociaux. Comme nous le rappellent March & Simon (1979), l'appréciation de l'attente des salariés et des comportements qui leur sont associés est relativement simple à déterminer pour ceux des salariés qui entrent et partent définitivement de l'organisation, c'est-à-dire dans notre modèle les individus concernés par les phases du «choc de la réalité» et du «retrait professionnel».

■ **Etape 1**

Nous avons observé au début de cette étude que la première expérience professionnelle était comparable à un sentiment nommé par certains observateurs comme celui du choc de la réalité (Buchanan, 1974 ; Davis, 1956 ; Dean, 1983 ; Kets de Vries et *al.*, 1984). Les travaux sur les dynamiques de carrière montrent très clairement la difficulté d'adaptation des jeunes salariés aux contraintes nouvelles pour eux que leur impose l'environnement professionnel. Certaines de ces difficultés sont de types socio-économiques, d'autres relèvent de données psychologiques. Dans son ouvrage sur les jeunes cadres, Bernard (1991) nous rappellent que leurs motivations s'orientent très largement sur des centres d'intérêts valorisants. Les attentes professionnelles concernent essentiellement le champ des critères extrinsèques. Niveau élevé de rémunération, conditions d'emploi idéalisées et accès rapide aux responsabilités sont très fortes. Pour la plupart des jeunes cadres, ces attentes sont idéalisées par les trajectoires brillantes relayées par la presse managériale spécialisée. Les individus situés dans la phase du «choc de la réalité» représentent une population professionnelle à haut risque social. Le tableau 2 résume cette situation. On peut observer l'existence d'une combinaison entre l'effet pervers induit par une insatisfaction ressentie tant à l'égard de l'organisation qu'à l'égard de l'emploi à un attachement rationnel. Leur réceptivité pour les attentes professionnelles extrinsèques rend ces salariés sensibles aux opportunités d'emploi externes à leur entreprise. Le type de comportement le plus probable est le départ volontaire sous la forme de démission. Nous devons toutefois noter que si cette caractéristique est largement vérifiable elle ne s'applique pas à tous les individus concernés par cette situation. Le modèle de comportement développé par March & Simon (1979)

nous indique lorsque le programme de recherche d'alternatives professionnelles échoue que les individus revoient leurs aspirations à la baisse. Les deux chercheurs ajoutent que l'équilibre entre l'avantage perçu et la contribution versée s'adapte. Le mécanisme de conversion se met en marche, les individus entrent progressivement dans la deuxième phase de leur CVP.

■ **Etape 2**

L'entrée dans la phase de Socialisation et de développement professionnel diffère vraisemblablement selon les salariés. La transition de la phase du «choc de réalité» à la phase de «socialisation» est selon nous conditionné par l'impossibilité de quitter l'entreprise au moment souhaité par l'individu. Toutefois, si elles ont été reconfigurées, les attentes extrinsèques conservent un pouvoir structurant très élevé de la dynamique professionnelle. De sorte que l'attachement continue d'être rationalisé sur ces attentes. Nous pouvons faire l'hypothèse que la satisfaction éprouvée conjointement par l'organisation et l'emploi empêche l'individu d'entrer dans un programme de recherche d'alternatives d'emploi. La possibilité de réaliser certaines de ces attentes a pour conséquence d'engendrer l'identification organisationnelle (March & Simon, 1979). L'identification des salariés à leur organisation a pour effet de stabiliser les comportements en neutralisant leur volonté de la quitter volontairement (March & Simon, 1979). Par ailleurs, ainsi que nous l'avons noté l'environnement extra-organisationnel joue un rôle important. Alors qu'elle apparaît peu probable chez le jeune cadre (Bernard, 1991), pour la plupart des salariés de cette phase, la stabilité familiale est celui des facteurs de cet environnement qui présente la plus grande inertie. Ceci alimente l'interaction entre les mécanismes de conversion et d'identification (schéma 2). Les comportements sociaux concernent pour l'essentiel les retards et les absences. L'hypothèse d'une cause pathologique reste la plus forte. Le risque social est faible et les comportements observés recouvrent une nature involontaire.

■ **L'étape 3** de «la crise existentielle» montre une rupture avec l'étape précédente de «Socialisation». Cette phase du CVP est celle qui coïncide avec le milieu de carrière dont nous savons avec les résultats des travaux de Hall, Schneider & Nygren (1970) qu'il correspond au moment où les attentes intrinsèques se substituent aux attentes extrinsèques. On peut émettre l'hypothèse que les salariés sont susceptibles d'opérer une résistance à la résignation dans la mesure où le mécanisme de conversion les conduits à renoncer à un certain idéal de carrière. Placés dans cette situation psychologiquement inconfortable, un sursaut d'orgueil peut se déclarer. Certains salariés peuvent espérer relancer leur trajectoire professionnelle en développant une attention soutenue aux alternatives professionnelles. A la lecture du tableau 2, on remarque que le contraste porte sur l'indétermination des éléments sur lesquels est construit le modèle ASC. En fait, il nous semble que les individus sont confrontés à l'alternative suivante : rester ou partir. Les risques sociaux induits par une telle incertitude sont très élevés pour l'entreprise. En effet, soit les salariés réussissent à quitter leur organisation pour une autre, éventuellement pour s'installer à leur compte et bénéficier ainsi du capital de leur propre expérience, et dans ce cas ce départ ampute l'entreprise de compétences, soit pour différentes raisons ils ne réussissent pas à partir, et dans ce cas, il leur est tout à fait possible de chercher une forme de compensation par l'adoption de comportements de retrait volontaires, tels que par exemple des absences répétées. Dans un cas comme dans un autre nous sommes face à d'importants facteurs dysfonctionnels dont les effets collatéraux peuvent avoir un impact non négligeable sur l'efficacité de l'entreprise. Mais, comme nous allons l'observer, ce type de comportement n'est pas durable.

■ **Etape 4**

Une fois pris le choix de rester, les salariés se trouvent alors dans une position singulière à l'égard de leur environnement professionnel. Lorsqu'ils entrent dans l'étape identifiée par Kets de Vries et ses collaborateurs comme celle d'un regain professionnel, les salariés semblent développer un intérêt pour de nouveaux rôles. Le sentiment d'appartenance est ici très probablement alimenté par l'inertie que l'environnement personnel fait peser sur l'individu. Les intérêts professionnels intrinsèques occupent désormais une fonction beaucoup plus importante qu'au cours des étapes précédentes. C'est pendant cette phase qu'émergent plus particulièrement l'intérêt pour l'espace social dont les collègues constituent le principal support. Le tableau 2 montre que l'articulation entre l'effet de synergie engendré par la satisfaction à l'égard de l'emploi et de l'entreprise, d'une part, et l'intérêt pour les attentes intrinsèques, d'autre part, coïncide avec un attachement construit sur une relation affective. Les travaux sur la mobilisation des salariés de plus 50 ans (Guérin *et al.*, 1996) montrent très clairement l'intérêt nourri de ces derniers pour l'accompagnement sous la forme de tutorat à l'encontre des jeunes salariés. Pour la dynamique de l'entreprise ceci est important. Cet aspect offre la possibilité de conserver la mémoire organisationnelle dans la mesure où on peut postuler l'existence de mécanismes plus ou moins formalisés d'un transfert de compétences sous la forme de savoir-faire ou de connaissances. Ces différents aspects ont d'importantes conséquences sur le type et la nature du risque social induits. On peut ici émettre l'hypothèse que le risque social relèvera d'une nature involontaire et que le retard et l'absence seront les types les plus communs. Plus précisément, si ces deux types de comportements représentent incontestablement un coût pour l'entreprise, leur conséquence reste malgré tout limitée.

■ **Etape 5**

Enfin, le retrait professionnel marque pour le salarié son entrée dans une relation singulière à l'égard de entreprise. Selon les propositions de Kets de Vries *et al.* (1984), reprises du tableau 1, on voit bien la différence entre l'emploi et l'organisation sur la satisfaction procurée. Le départ définitif est le seul horizon professionnel. Le dispositif juridique français offre une palette de possibilités intéressantes pour l'une et l'autre des parties. Le départ peut par exemple être négocié sous la forme de départ anticipé à la retraite ou de cessation progressive d'activité.

Le modèle présenté dans cette étude se propose d'articuler plusieurs notions fondamentales des conduites humaines en situation professionnelle. Celui-ci est construit sur la base d'un corpus de recherches dont il s'est agi d'exploiter le fruit de l'articulation. Il reste à passer du cadre théorique à l'évaluation pragmatique par la confrontation du modèle aux données empiriques issues du terrain.

Bibliographie

Bauer T. N. et Green S. G. Effect of newcomer involvement in work-related activities : a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, (1994), 211-223.

Becker H.-S. Note on concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, (1960), 32-42.

Bernard A. *Le développement des jeunes cadres*, Liaisons, Paris, 1991.

Buchanan B. Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quaterly*, 19, (1974), 533-546.

Cadwell D. F., Chatman J. A. et O'Reilly C. A., Building organizational commiment : A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1990), 245-261.

Guérin *et al.*, (1996) La mobilisation des salariés de plus de 50 ans. In *Performance et Ressources Humaines*, A.-M. Fericelli et B. Sire, ed., Paris : Economica, 1996, pp. 34-47.

Hall D. T., Scheinder B. and Nygren H. T. Personal factors in organization identification, *Administrative Science Quaterly*, 15, (1970), 176-190.

Kets de Vries M. *et al.* Using the Life Cycle to Anticipate Satisfaction at Work, *Journal of Forecasting*, 3, (1984), 161-172.

Kidron A. Work Values and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 21, 2, (1978), 239-247.

Levy-Leboyer C., Satisfaction et motivation : théories et recherche. In Individu et Organisation, Textes de base en Sciences sociales, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1994.

Paillé P. Attachement au travail et biographie professionnelle, communication présentée au séminaire du Gains, Université du Maine, février 2000.

Meyer J. Organizational Commitment, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, (1997), 175-228.

March J. G. et Simon H. A. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979.

Mucchielli A., L'identité, PUF, Paris, 1994.

O'Reilly C. and Chatman J. Organizational Commitment and psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, (1986), 492-499.

Raelin J. Work Patterns in the professional life-cycle, *Journal of Occupational Psychology*, 58, (1985), 177-187.

Reichers A. E. A review and reconceptualization of organisational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 3, (1985), 465-476.

Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, Paris, 1994.

Russ F. A. and McNeilly K. M. Links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions : The moderating Effect of Experience, Gender, and Performance, *Journal of Business Research*, 34, (1995), 57-65.

Thévenet M. Gestion de carrière, Système de représentation et implication des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2, (1992), 28-35.

Contribution de la fonction RH à la gestion des ressources humaines commerciales

Jérôme RIVE
ATER à l'IAE de Lyon

rive@univ-lyon3.fr

La fonction de commercialisation est une fonction capitale pour la performance et la création de valeur des entreprises. Aussi, la gestion des vendeurs est fondamentale, et ce d'autant plus que l'élargissement de l'horizon temporel et l'inscription plus relationnelle de la vente conduisent à des évolutions des modes de gestion des vendeurs. Si les manières de gérer les vendeurs sont généralement peu étudiées dans les domaines des sciences de gestion, les recherches relatives aux acteurs de cette gestion sont quasiment inexistantes. Le thème de la contribution de la fonction RH à la gestion des ressources humaines commerciales est ainsi très peu traité, bien qu'il comporte des enjeux importants tout à la fois pour la fonction de commercialisation et pour la fonction personnel.

Cette communication a pour objet, à l'appui d'une étude empirique réalisée en France auprès de 158 entreprises, d'apporter quelques éclairages exploratoires en la matière. En se focalisant sur les acteurs en charge de la gestion des vendeurs, la présentation des résultats s'articule autour des fonctions et rôles tenus dans les actions et décisions de gestion des ressources humaines commerciales. Ces observations, combinées à des éléments propres à l'évolution de l'implication des services fonctionnels RH dans la gestion des vendeurs au cours des dernières années, conduisent alors à avancer des réflexions quant aux actions de la fonction ressources humaines pour la gestion des ressources humaines commerciales.

1. De la vente aux acteurs de la gestion des ressources humaines commerciales

La vente

Si la vente a toujours constitué une fonction fondamentale de l'activité d'une organisation, les changements rencontrés par ce domaine au cours des dernières années sont nombreux et profonds [Darmon, 1997]. L'accroissement lourd de l'orientation vers la vente relationnelle (vente orientée client, par opposition à la vente centrée sur le produit), l'augmentation de l'importance stratégique allouée à la fonction commerciale et la prise de conscience du caractère stratégique de la vente, la volonté de fidélisation des plus gros clients par une gestion des *grands comptes* parallèlement à un essor du télémarketing, l'accroissement tant de la disponibilité que de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la

communication dans le travail quotidien des vendeurs et l'élargissement de l'horizon temporel de la vente impliquent des évolutions des modes de gestion des acteurs opérationnels de la fonction vente. De façon générale, le résultats de ces nombreux changements est que le travail aujourd'hui effectué par les vendeurs n'est plus le même que celui que ceux-ci effectuaient il y a 10 ou 15 ans, les modifications induites en termes d'activités de vente étant très nombreuses [Marschall et al., 1999].

La fonction commerciale doit désormais tout à la fois assurer un chiffre d'affaires à court terme garantissant la survie de l'entreprise, dégager des marges pour les investissements, protéger les parts de marché, et construire et entretenir les bases de partenariats stables. Ce qui implique la conciliation d'attitudes de forte réactivité à court terme, notamment dans la défense des parts de marché, et des perspectives à long terme propres aux relations de partenariat [Bauer et al., 1998]. Cette recherche de conciliation d'attitudes influence les modes de gestion des vendeurs par leur encadrement, notamment du point de vue de la définition organisationnelle de la *performance* d'un vendeur. Elle implique également de porter une plus grande attention à la marge d'autonomie dont le vendeur bénéficie dans l'exercice de son activité de vente, et donc d'élaborer des *dispositifs de contrôle* toujours plus sophistiqués et des *politiques d'animation et de développement* se devant d'accompagner les vendeurs dans l'évolution de leurs fonctions. Ces modification rendent également nécessaire l'élévation du niveau de qualification des vendeurs. Devant vendre des solutions adaptées au client-partenaire, l'acteur de la vente doit posséder des compétences d'analyse et de décision intégrant des connaissances en matière de stratégie, tant de son entreprise que de l'entreprise avec laquelle les relations de partenariat sont établies.

Les acteurs de la vente

Si la variété des types et des situations de vente se combine à une forte diversité des activités et fonctions commerciales, les fonctions commerciales se regroupent néanmoins autour d'un même objectif principal : vendre. L'hétérogénéité des fonctions de vente, y compris au sein d'une même force de vente et d'une même entreprise, est ainsi contrebalancée par une spécificité des rôles et des missions des vendeurs, et notamment par la gestion plus ou moins intensive et complexe des informations commerciales [Darmon, 1998]. Les rôles du vendeur sont en effet :

- d'établir des contacts personnels visant des actes de vente et des partenariats, et,
- d'être pourvoyeur d'informations vers la clientèle, mais aussi vers son organisation et sa hiérarchie.

Parmi les populations constituant le personnel organisationnel, les forces de vente apparaissent comme particulièrement spécifiques, et ce à de multiples niveaux [Walker et al. 1975 ; Bagozzi, 1980 ; Darmon, 1993] : contact direct avec la clientèle, incidence directe des comportements sur le résultat de la transaction, la satisfaction de la clientèle, la qualité de l'image organisationnelle projetée, pression des objectifs constituant une ligne de fuite permanente, mission de représentation et de défense de l'organisation face au monde extérieur, position organisationnelle frontière conduisant à une large autonomie dans le développement des comportements, autonomie spatiale particulière dans le cadre de la vente itinérante (hors du champ de contrôle physique du manager), perceptions de rôle (défini à la fois par des attentes intra-organisationnelles et extra-organisationnelles) variables et dynamiques, fréquente singularité du mode de rémunération, ...

Ces différents éléments font que les vendeurs semblent alors se distinguer physiquement, socialement et psychologiquement des autres types de personnels [Dubinsky, 1986]. Ainsi, le caractère spécifique des ressources humaines commerciales apparaît clairement et est renforcé par une culture particulière au monde de la vente, facteur de cohésion interne des forces de vente, mais également de difficultés dans les relations aux autres mondes organisationnels.

Ces différents éléments, tout en soulignant l'importance de la gestion des ressources humaines commerciales, indiquent également une possible différenciation de leurs systèmes de gestion, de par le caractère spécifique de ces ressources humaines.

La gestion des vendeurs : une gestion de ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut être considérée comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations une main d'œuvre stable, productive et satisfaite. Comme tout système de gestion, la gestion des ressources humaines vise l'élaboration d'outils et de procédures permettant le passage des intentions politiques aux pratiques [Lemelin, 1999]. La gestion des ressources humaines correspond alors à un ensemble de processus d'activités finalisées en interaction. Ces activités de gestion des ressources humaines sont liées à des procédures, des outils et des instruments visant à optimiser l'utilisation des ressources humaines dans le sens des intentions politiques retenues. Elle peut ainsi être abordée sous la forme d'un système de gestion, subissant l'influence de facteurs de contingence [Cadin et al., 1997] et conduisant selon les principes directeurs retenus à différents modes de gestion des ressources humaines [Romelaer, 1993].

Les pratiques sociales, soit les décisions relatives aux acteurs organisationnels, sont plus ou moins à l'image de la politique définie. Cette correspondance varie en fonction du système de gestion des ressources humaines élaboré et notamment de son degré de développement et de précision en termes de procédures et d'outils mis à la disposition des acteurs organisationnels impliqués dans la gestion. La gestion des ressources humaines correspond donc également à *la définition, la conduite et le contrôle d'un* ***processus de prise de décision****, afin que les décisions affectant les ressources humaines soient prises en temps opportun, par les personnes les mieux placées et ayant autorité pour les prendre, en intégrant toutes les données et paramètres nécessaires de ces décisions* [Galambaud, 1991]. Une telle optique implique alors tout à la fois contingence et partage des rôles.

La fonction *personnel*[i], à la différence des autres fonctions, peut être considérée comme transversale, car tous les acteurs organisationnels sont concernés par ses actions. De plus, selon les niveaux *politiques*, *système de gestion* et *pratiques*, elle fait appel à de multiples acteurs, et se trouve donc être une fonction partagée. Cette spécificité de fonction partagée entre différents acteurs fait que la fonction *RH* apparaît comme purement fonctionnelle et d'appui aux fonctions opérationnelles… qui parfois (notamment dans le domaine de la vente) s'interrogent sur sa raison d'être !

Mais la question posée est alors celle de l'importance relative des différents acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités en termes de gestion des ressources humaines. La tendance actuelle souhaite un renforcement du rôle des responsables hiérarchiques directs, et, de fait, une décentralisation de la gestion des ressources humaines [Peretti, 1996 ; Weiss, 1999]. Il convient néanmoins de s'interroger sur le niveau de la décentralisation (politique, système de gestion et/ou pratiques), tout comme sur les raisons qui la sous-tendent, et enfin sur les domaines d'activités concernés. Dans la plupart des cas, les pratiques et décisions concrètes affectant les individus étant confiées depuis longtemps aux responsables hiérarchiques, la fonction ressources humaines a pour responsabilité de mettre en place et faire fonctionner le système de pilotage et de contrôle. Et, malgré des discours enjoués, le rôle du responsable de la fonction ressources humaines est, fort souvent, beaucoup plus un rôle instrumental que celui d'un acteur de changement.

La question reste néanmoins posée vis-à-vis des ressources humaines commerciales. Qu'en est-il du point de vue de ces ressources humaines spécifiques, tant en termes de raisons que d'acteurs et d'activités ? Il faut bien concevoir que reconnaître un professionnalisme aux acteurs *ressources humaines* revient à leur accorder un territoire et, de fait, un pouvoir, que les hiérarchies opérationnelles ne sont fort souvent pas prêtes ni à reconnaître, ni à accepter . C'est tout au moins un état d'esprit qui semble assez présent dans les discours des responsables de la fonction commerciale…

Ce questionnement renvoie à un questionnement complémentaire relatifs aux politiques sociales segmentées, dans lesquelles la décentralisation de la gestion des ressources humaines n'est effectuée que pour certaines populations organisationnelles. Les ressources humaines commerciales semblent en effet faire partie des ressources humaines les plus confrontées à la question de la segmentation en GRH. Il semble ainsi[ii] que de par les caractéristiques particulières fondant leur spécificité, les ressources humaines commerciales sont confrontées à un certain nombre de pratiques de gestion spécifiques, que ce soit en termes de rémunération, d'appréciation, de stimulation, de mobilisation, mais également an matière d'acteurs en charge de ces pratiques.

les acteurs de la gestion des ressources humaines commerciales

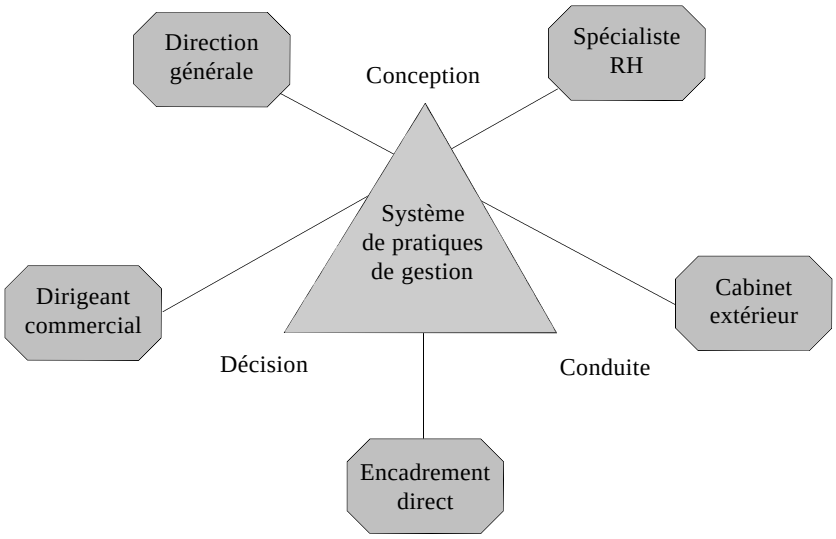
Si la gestion des ressources humaines représente habituellement une activité partagée entre différents acteurs, il paraît fondamental dans l'étude des systèmes de gestion des ressources humaines commerciales d'observer les acteurs en charge de cette gestion. Le modèle d'investigation que nous avons décidé de retenir pour appréhender la dimension des acteurs en charge de la gestion des ressources humaines commerciales s'articule autour de la nature des acteurs et des rôles tenus dans les actions et décisions de gestion des ressources humaines commerciales.

Nous avons aussi souhaité observer quels acteurs intervenaient, et à quel niveau, dans les différentes pratiques de gestion des ressources humaines commerciales. Souhaitant éviter des réponses trop générales, nous avons chercher à appréhender ces éléments pour les différentes pratiques de gestion des ressources humaines que représentent le recrutement, la promotion, la formation, l'évaluation des performances, la rémunération et l'organisation du travail. Les acteurs proposés étaient le dirigeant commercial, la direction général (ou comité de direction), l'encadrement direct des commerciaux, le spécialiste ressources humaines et un cabinet extérieur. Il s'agissait alors de savoir quels étaient les acteurs décideurs, chargés de la conception et de la conduite de ces différentes pratiques de gestion. Les rôles envisagés pour ces acteurs furent donc un rôle de décideur, un rôle de concepteur et un rôle de chargé de la conduite de l'activité.

De façon complémentaire, nous avons souhaité connaître l'évolution du degré d'implication des services fonctionnels *ressources humaines* dans la gestion des vendeurs durant les cinq dernière années. Il nous semblait également utile de connaître l'opinion des dirigeants commerciaux quant à l'évolution de leur pouvoir, vis-à-vis des fonctions de direction générale, de marketing et de ressources humaines. Au travers des réponses à ces diverses interrogations, il nous semblait alors possible d'émettre un jugement quant aux actions de la fonction ressources humaines en matière de gestion des ressources humaines commerciales.

FIGURE 1.

Modèle d'investigation des fonctions et rôles des acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines commerciales



2. Etude empirique des acteurs de la gestion des ressources humaines commerciales dans 158 entreprises

Dans la seconde partie de cette communication, nous souhaitons exposer des résultats relatifs aux acteurs de la gestion des vendeurs, issus d'une étude portant sur les systèmes de gestion des ressources humaines commerciales. Cette étude, menée entre juin 1999 et avril 2000, s'appuie sur une enquête effectuée auprès de dirigeants commerciaux. Le questionnaire, élaboré suite à une douzaine d'entretiens exploratoires, a été construit en partenariat avec un magazine spécialisé du domaine. La campagne d'administration, par insertion dans le magazine spécialisé et par mobilisation de réseaux de dirigeants commerciaux, a permis d'obtenir 158 questionnaires exploitables, représentant des éléments d'information quant à la gestion de 222 forces de vente[iii].

La présentation des résultats abordera tout d'abord la nature des acteurs intervenant dans les pratiques de gestion des vendeurs, puis ensuite les rôles tenus par ces acteurs.

Les acteurs de la gestion des ressources humaines commerciales

Dans un premier temps, nous souhaitons indiquer les proportions d'entreprises dans lesquelles chaque acteur identifié plus haut intervient dans l'activité proposée, que ce soit à titre de concepteur, de décideur, ou de chargé de la conduite de l'activité. Ces proportions d'entreprises sont fournies dans le tableau 1.

TABLEAU 1

Nature des acteurs intervenant dans les pratiques de gestion des vendeurs de 156 entreprises

Intervention en matière de	recrutement	promotion	formation	évaluation performances	rémunération	organisation du travail
Direction générale	41 %	**57 %**	22 %	18 %	**64 %**	19 %
Dirigeant commercial	**81 %**	**79 %**	**74 %**	**78 %**	**83 %**	**74 %**
Encadrement direct des vendeurs	44 %	33 %	**47 %**	**53 %**	31 %	**56 %**
Spécialiste ressources humaines	**47 %**	24 %	**42 %**	11 %	35 %	**8 %**
Cabinet extérieur	**22 %**	2 %	12 %	1 %	1 %	0 %

Base de calcul : 156 entreprises

A la lumière de ces résultats, il apparaît que :

- Le **dirigeant commercial** intervient dans les activités de recrutement pour **81 %** des entreprises de notre échantillon. Le spécialiste ressources humaines intervient dans 47 % des cas.
- Le **spécialiste ressources humaines** n'intervient dans les activités de promotion que dans **24 %** des cas, tandis que la direction générale intervient dans 57 % des cas.
- Le **dirigeant commercial** et l'**encadrement direct des vendeurs** interviennent dans les activités de formation pour respectivement **74%** et **47** % des cas.
- Le **spécialiste ressources humaines** intervient dans le système d'évaluation des performances dans seulement **11 %** des cas. Le dirigeant commercial intervient dans 78 % des cas.
- La **direction générale** intervient dans le système de rémunération dans **64 %** des cas.
- Le **dirigeant commercial** intervient dans le système d'organisation du travail dans **74 %** des cas.

Le rôle des acteurs dans la gestion des ressources humaines commerciales

Dans un deuxième temps, nous souhaitons appréhender les rôles tenus par les acteurs intervenant dans les pratiques de gestion des ressources humaines[iv].

Le dirigeant commercial intervient pour **chaque activité** dans plus de 4 cas sur 5. Quand il intervient dans une activité, il a dans plus de **4 cas sur 5** un rôle de **décideur**, dans un peu moins d'un cas sur deux un rôle de **concepteur**, tandis qu'il est chargé de la conduite de l'activité dans seulement un peu plus d'¼ des cas d'intervention.

Rôles du dirigeant commercial dans le système de :	recrutement	promotion	formation	évaluation	rémunération	organisation
Décideur	**86 %**	**77 %**	**89 %**	**90 %**	**76 %**	**87 %**
Concepteur	43 %	45 %	42 %	46 %	46 %	51 %
Chargé conduite	28 %	29 %	23 %	37 %	29 %	31 %
Base de calcul [5]	103 entreprises	99 entreprises	97 entreprises	93 entreprises	100 entreprises	93 entreprises

Le tableau se lit de la façon suivante :

«*le dirigeant commercial tient un rôle de décideur dans 86 % des entreprises où il intervient en matière de recrutement. Il occupe un rôle de concepteur du système de recrutement dans 43 % des cas, et il est chargé de la conduite du recrutement dans 28 % des cas*».[vi]

La direction générale intervient principalement en matière de **rémunération**, de **promotion** et de **recrutement**. Son rôle est alors fondamentalement un rôle de **décideur**.

Rôles de la direction générale dans le système de :	recrutement	promotion	formation	évaluation	rémunération	organisation
Décideur	**91 %**	**99 %**	89 %	70 %	**91 %**	81 %
Concepteur	20 %	12 %	19 %	43 %	15 %	41 %
Chargé conduite	5 %	12 %	4 %	26 %	6 %	7 %
Base de calcul	55 entreprises	73 entreprises	27 entreprises	23 entreprises	81 entreprises	27 entreprises

L'encadrement direct des vendeurs intervient principalement en matière d'**organisation du travail**, d'**évaluation des performances** et de formation. Ses rôles sont variés selon les cas, mais il est fréquemment chargé de la **conduite** des activités.

Rôles de l'encadrement direct dans le système de :	recrutement	promotion	formation	évaluation	rémunération	organisation
Décideur	44 %	33 %	31 %	48 %	21 %	52 %
Concepteur	37 %	47 %	49 %	34 %	30 %	52 %
Chargé conduite	**51 %**	49 %	57 %	**63 %**	**65 %**	**74 %**
Base de calcul	57 entreprises	43 entreprises	61 entreprises	62 entreprises	43 entreprises	66 entreprises

Le spécialiste ressources humaines intervient principalement en matière de formation, de recrutement et de rémunération. Il faut souligner les **faibles** pourcentages d'**interventions**, tout particulièrement en matière d'**organisation du travail** et d'évaluation des performances (y compris en conception). Quand il intervient, il est principalement chargé de **conception** et de conduite des activités.

Rôles du spécialiste ressources humaines dans le système de :	recrutement	promotion	formation	évaluation	rémunération	organisation
Décideur	16 %	3 %	**13 %**	6 %	19 %	25 %
Concepteur	**53 %**	53 %	**72 %**	76 %	44 %	50 %
Chargé conduite	**56 %**	**74 %**	54 %	53 %	**75 %**	50 %
Base de calcul	64 entreprises	35 entreprises	54 entreprises	17 entreprises	48 entreprises	12 entreprises

Si les actions du spécialiste ressources humaines se limitent à deux champs parmi le recrutement, la formation ou la rémunération dans près de 19 % des cas, il convient de noter une **absence totale d'action** dans **45 %** des entreprises de l'échantillon. En observant les profils de ces entreprises caractérisées par une absence totale d'action du spécialiste ressources humaines en matière de gestion des vendeurs, il apparaît que ces entreprises ne sont pas que des PME, puisque l'on retrouve dans ce groupe 47 PME, **12 moyennes entreprises et 11 grandes entreprises**

Il doit être enfin relevé que **30 %** des entreprises font appel à un **prestataire extérieur** dans le cadre de leurs activités de gestion des ressources humaines commerciales, principalement en matière de formation et de recrutement. Le prestataire est chargé de la conduite du recrutement, tandis que pour la formation, il est également fréquemment concepteur du système.

Implication des services fonctionnels ressources humaines et pouvoir des dirigeants commerciaux

Durant les cinq dernières années, les services fonctionnels ressources humaines sont considérés comme s'étant **moins impliqués** par rapport aux forces de vente dans **19 %** des cas, comme s'étant plus impliqués dans 27 % des cas, mais également comme n'ayant **pas évolué** dans **54 %** des cas[vii]. Il faut alors noter que certains répondants ont mentionné aucune évolution tout en indiquant que l'**implication** des services fonctionnels était soit **totalement absente** soit nulle, notamment dans 4 cas de grandes entreprises.

Nous avons ensuite cherché à connaître les perceptions des perspectives d'évolution du niveau de pouvoir des dirigeants commerciaux par rapport à certaines fonctions de l'entreprise.

Pour environ **3 répondants sur quatre**, les dirigeants commerciaux auront à l'avenir **plus de pouvoir** par rapport à la **Direction Générale**, et par rapport à la **fonction Marketing**. Un tel résultat semble aller dans le sens de l'accroissement du rôle stratégique de la fonction vente, notamment souligné par M. Bergadàa [1997].

Dirigeants commerciaux par rapport à :	Plus de pouvoir	Moins de pouvoir	Identique
Direction générale	73 %	23 %	4 %
Marketing	**76 %**	21 %	3 %
Ressources humaines	**56 %**	**41 %**	**3 %**

Base : 126 entreprises

Par contre, plus de **40 %** estiment qu'ils auront **moins de pouvoir** par rapport à la **fonction Ressources Humaines**. Ce dernier résultat peut être interprété diversement, mais il peut notamment indiquer la perception d'un rôle futur accru de la fonction RH dans la gestion des vendeurs. Les évolutions rencontrées par le domaine de la vente, et particulièrement la professionnalisation de ses acteurs, tout comme sa plus grande intégration organisationnelle, renforcent en effet le besoin d'un rôle accru de la fonction RH.

Le changement de conception de la vente implique une évolution de l'idéologie des systèmes de gestion des ressources humaines commerciales, afin que ceux-ci soient adaptés à la stratégie commerciale adoptée. Inscrire une politique commerciale dans une optique relationnelle impose des changements dans le système de gestion des vendeurs et encourage la communication et le dialogue sur le système de gestion des vendeurs. De plus, tous les marchés ne requérant pas une optique relationnelle, il est nécessaire de prévoir la coexistence de diverses structures de vente. Une structure de vente relationnelle et d'apport de solutions-clients semble imposer des pratiques de gestion des comportements requis par une telle optique, tout en nécessitant un renforcement des dispositifs de contrôle, mais également des dispositifs d'animation attenants. Ainsi, la gestion des ressources humaines commerciales s'étoffe par les évolutions que rencontre le domaine de la vente.

Ces évolutions, et notamment l'adoption d'une optique relationnelle, imposent un changement de temporalité des systèmes de gestion des vendeurs, tant en matière de système de contrôle que de système d'animation. Or, ce second point, tendant vers une gestion des emplois plus soutenue et davantage prévisionnelle, se heurte à l'horizon temporel des directions commerciales, qui comme beaucoup de directions opérationnelles ont un horizon au terme assez restreint. C'est ici que le rôle du spécialiste RH semble pouvoir être utile et requis. Une telle optique nécessite néanmoins une acceptation de partage de champ de responsabilités et de pouvoir pour les directions commerciales, et une inscription des spécialistes RH dans une démarche de service aux activités opérationnelles, c'est-à-dire dans une logique de fonction orientée service et business, vers un modèle de consultant interne [Bouchez, 1999]. L'importance relevée des interventions de cabinets extérieurs en matière de recrutement et de formation des vendeurs souligne combien l'adoption d'une telle logique est nécessaire au risque pour la fonction RH de manquer cette opportunité d'avoir un rôle davantage actif, pro-actif et coopératif en matière de gestion des vendeurs et de voir la gestion des ressources humaines commerciales passer d'une décentralisation de fait quasi-entière à une externalisation grandissante.

A la lumière des résultats de cette enquête, il apparaît que la gestion des ressources humaines commerciales fait intervenir de multiples acteurs, mais que la fonction ressources humaines est assez peu impliquée dans cette gestion, y compris dans des entreprises de taille moyenne ou grande. La nature des répondants à l'enquête, des dirigeants commerciaux, peut avoir une incidence sur un tel résultat, qui néanmoins va dans le sens des observations que nous avions pu effectuer lors d'entretiens exploratoires menés avec des acteurs de la fonction ressources humaines.

Le rôle important de l'encadrement direct dans les pratiques de gestion des vendeurs souligne de plus l'importance de la ligne hiérarchique dans la gestion de ces ressources humaines spécifiques. Il est à noter d'ailleurs que dans près de 3 cas sur 4, l'encadrement est jugé par les dirigeants commerciaux comme l'une des deux clés de réussite d'un système de gestion des vendeurs, tandis que, contrairement à une idée couramment répandue, le système de rémunération ne figure pas parmi ces deux clés dans plus de 40 % des cas.

La gestion des vendeurs semble plus contingente que les systèmes classiques de gestion de ressources humaines. Cette dimension de gestion segmentée des ressources humaines semble devoir être approfondie par les intérêts qu'elle comporte, notamment face aux tendances de la gestion des ressources humaines en général. En effet, la mise en place et l'organisation de pratiques particulières et segmentées de gestion, la volatilité classique des ressources humaines commerciales, l'importance de l'appréciation de la performance individuelle dans leurs systèmes de gestion font écho aux changements prévus pour la fonction ressources humaines [Bournois, 2000]. Nous pensons aussi qu'en cela, l'approfondissement de l'étude de la gestion des vendeurs peut apporter des expériences utiles à la GRH, à la fonction RH et à l'architecture de base des dispositifs RH.

Il est peu contestable que les vendeurs constituent des ressources humaines spécifiques. Par contre, les pratiques de gestion des vendeurs sont parfois particulièrement spécifiques, ce qui souligne alors la segmentation de certaines pratiques de GRH.

Or, les thèmes de la segmentation et de la spécificité de systèmes de gestion ne sont pas sans interroger profondément l'activité et la discipline GRH, au delà de l'axe de tension traditionnel centralisation-décentralisation. La GRH fait indéniablement face, de façon croissante, à une population organisationnelle hétérogène du fait de la diversité tant des statuts des acteurs, des identités professionnelles que des situations de travail. Face à une telle hétérogénéité, une politique strictement indifférenciée semble vouée à l'échec, et une politique différenciée, tenant compte des particularismes apparaît nécessaire. Mais, s'il semble falloir *une réponse segmentée et différenciée de la gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins d'un public métissé, dont l'identité ne se caractérise plus par son identité culturelle* [Lemelin, 1999], la gestion des ressources humaines se trouve alors confrontée à une situation paradoxale. En effet, la recherche d'unité et de cohésion fait partie des missions traditionnelles de la gestion des ressources humaines. Or la nécessité de différenciation et de segmentation questionne cette mission de base, et contraint à expérimenter et réinventer des mécanismes de coordination dans un contexte où les acteurs sont de plus en plus liés dans des relations de processus. Cela ne semble être qu'une nouvelle forme du dilemme intégration - différenciation de R. Lawrence et J. Lorsch. Pour faire face aux exigences d'activité et d'environnement, une autonomie de gestion de plus en plus large doit être attribuée aux hiérarchies, bien que cela n'aille pas ce sans poser de problèmes de cohésion d'ensemble.

Les services fonctionnels RH se doivent d'inventer alors de nouvelles structures et de créer des conditions de mise en relation d'acteurs se côtoyant de moins en moins dans le cadre de logiques fonctionnelles. Ces évolutions concourent de plus en plus fréquemment à l'installation d'une hybridation des rôles et des statuts de la GRH. En fonction des urgences perçues et des sensibilités ambiantes à privilégier, des choix sont opérés, conduisant à l'intégration, la promotion d'une culture et d'un langage commun, ou inversement, à la segmentation des publics, la différenciation des actions et l'individualisation des réponses, à la construction d'un projet d'entreprise fort et visant l'unité, ou inversement, à l'incitation à l'ouverture et au partage d'expériences avec des partenaires en réseau, à l'utilisation des cultures fonctionnelles et de métier ou à la mobilisation d'équipes transversales, à la construction des compétences, soit sur des spécialités fonctionnelles et de métier, soit sur des professionnalités transversales et d'interfaces.

En définitive, ainsi que l'exprime P. Louart, *la GRH peut être un régulateur de l'action collective, en même temps qu'elle accepte les conflits de valeurs, d'enjeux et de représentations*.[Louart, 1993]

Bibliographie

Bagozzi R. (1980), The Nature and Cause of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Salesforce: A Structural Equation Approach, *Journal of Business Research*, 53, July, 315-331.

Bergadaà M. (1997), *Révolution Vente*, Ed. Village Mondial.

Bournois F. (2000), Comment doit évoluer la fonction RH dans une économie mondialisée ?, Liaisons Sociales, 12, Mai, 12-13.

Bouchez J.-P. (1999) , La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir, in Weiss D (1999).

Bauer G.J., Baunchalk M.S., Ingram T.N., Laforge R.W. (ed.) (1998), *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*, Eds. Wesport, CT: Quorum Books.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (1997), *Gestion des ressources humaines*, Dunod.

Darmon R.Y. (1998), *La vente : de la persuasion à la négociation commerciale*, Les Editions Management Société.

Darmon R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Economica.

Darmon R.Y. (1997), La vente : quelques grandes tendances actuelles, *Revue Française du Marketing*, 164, 121-128.

Dubinsky A.J., Howell R.D., Ingram T.N., Bellenger D.N. (1986), Salesforce Socialization, *Journal of Marketing*, 50, October, 192-207.

Galambaud B. (1991), *Des hommes à gérer*, EME, 2° éd..

Lemelin M. (coord.) (1999), La GRH: nature, origines et finalités, in Dayan A. (coord.), *Manuel de gestion*, vol. 2, Ellipses, 317-329.

Louart P. et le GRHP (1993), «Les champs de tension en gestion des ressources humaines», in Brabet J. (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 165-212.

Marschall G.W., Moncrief W.C., Lassk F.G. (1999), The Current State of Sales Force Activities, *Industrial Marketing Management*, 28, 87-98.

Peretti J.-M. (1996), Tous D.R.H., Les Editions d'Organisation.

Romelaer P. (1993), *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin.

Walker O.C. Jr., Churchill G.A. Jr., Ford N.M. (1975), Organizational Determinants of the Industrial Salesmen's Role Conflict and Ambiguity, *Journal of Marketing*, 39, January, 32-39.

Weiss D. (dir.) (1999), Les Ressources Humaines, Les Editions d'Organisation

Notes

[i] Nous l'entendons ici au sens de l'activité fondamentale, et c'est la raison pour laquelle nous utilisons le terme de fonction personnel, préférant réserver l'usage du terme fonction ressources humaines pour désigner les services fonctionnels en charge de la gestion des ressources humaines.

[ii] Notamment à l'appui des entretiens que nous avons pu avoir sur ce thème tant avec des dirigeants commerciaux que des dirigeants de la fonction *ressources humaines*.

[iii] Le profil des entreprises sur lesquelles se base l'analyse est fournis ci dessous :.

Secteur d'activité	Industrie : 50 %	Services : 50 %	
Taille	- de 250 salariés : 45 %	250 - 1000 salariés : 26 %	+ de 1000 salariés : 29 %
Culture	Technique : 51 %	Commerciale 42 %	Financière : 7 %
Nombre de vendeurs	Moins de 10 vendeurs : 25 %	10 - 50 vendeurs : 47 %	Plus de 50 vendeurs : 28 %

Base : 158 entreprises

[iv] Il faut remarquer que certaines entreprises n'ont indiqué que les acteurs intervenants, sans indiquer leur rôle, c'est pourquoi les bases de calcul sont plus faibles dans certains cas.

[v] La base de calcul renvoie au nombre d'entreprise dans lequel l'acteur intervient pour la pratique mentionnée et dans lesquels le rôle tenu a été indiqué.

[vi] La somme des pourcentage par colonne dépasse 100, étant donné qu'un acteur peut tenir plusieurs rôles.

[vii] Base : 136 entreprises

Informatisation de la gestion des ressources humaines et comportement des acteurs au Maroc

Aline SCOUARNEC
M.C.F., C.I.M.E., Université de Caen
a.scouarnec@chbg.unicaen.fr

«Le management, art de la pratique s'il en est, n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles» (1989). Le Maroc s'est engagé, depuis quelques années, dans un vaste mouvement de modernisation qui s'est notamment traduit par de réelles évolutions dans quelques dimensions particulières de la gestion des ressources humaines. Cependant, le concept global de gestion des ressources humaines n'est pas encore complètement intégré, ni dans ses principes, ni dans les pratiques. En effet, les entreprises marocaines restent fortement imprégnées d'une culture de gestion administrative du personnel, même s'il existe un sentiment réel, quoique encore diffus, de la nécessité d'aller vers de nouvelles pratiques. Cette évolution est devenue encore plus incontournable dans le contexte socio-économique actuel. C'est dans ce contexte que l'entreprise ROCMA a mis en place une direction des ressources humaines à part entière. Et ceci dans le but d'accompagner cette évolution qui consiste à basculer de la gestion du personnel à une véritable gestion des ressources humaines.

L'objet de cette étude est de s'interroger sur les effets de l'informatisation des ressources humaines chez ROCMA. En effet, il nous est apparu intéressant de déceler les facteurs de réussite d'une démarche d'informatisation d'une Direction des Ressources Humaines dans un contexte marocain. Nous allons nous attacher, dans un premier temps, à présenter la politique de ressources humaines de ROCMA. Puis, nous aborderons les aspects liés à la conception du projet. Enfin, nous nous attacherons à mettre en évidence les effets de l'informatisation des ressources humaines à différents niveaux. Nous analyserons successivement les effets organisationnels, puis sociaux que ce changement a pu générer au sein de l'entreprise étudiée.

1. La politique RH de ROCMA

L'entreprise ROCMA n'échappe pas à des considérations générales. En effet, les réalisations de gestion des hommes, telles qu'elles sont pratiquées participent, pour un certains nombre d'actions, d'une logique traditionnelle de gestion du personnel et pour d'autres, d'une véritable logique de gestion des ressources humaines. Il est vrai que l'on peut appréhender simultanément ou successivement la GRH selon plusieurs niveaux ou plusieurs visions. Ces niveaux (Administration du personnel / Politique du personnel / Management global des Ressources Humaines) correspondent à la distinction entre les niveaux opérationnels, politiques et stratégiques. Nous allons présenter les grandes distinctions classiques des politiques de ressources humaines avant de préciser le stade de développement actuel de ROCMA en matière de Ressources humaines.

La vision I : le minimum administratif
(niveau opérationnel)

Il s'agit d'un ensemble de charges tout à fait essentielles au fonctionnement humain de l'entreprise. Dans cette optique, les personnes en charge du personnel (internes ou externes à l'entreprise) ont à effectuer une série de tâches d'exécution plus ou moins codifiées et précises selon des échéanciers, des règles juridiques ou conventionnelles et les directives émanant du dirigeant.

Choix relatifs à la vision I

- Enregistrement et suivi des données individuelles et collectives
- Tenue des documents et registres imposées par la réglementation (registre unique du personnel, registre des salaires, registre médical…)
- Déclaration et documents à adresser à l'inspection du travail (règlement intérieur, horaires de travail, déclaration mensuelle des contrats de travail…)
- Affichage de renseignements (adresses de l'inspection du travail et de la médecine du travail, avis d'existence d'une convention collective, règlement intérieur…)
- Rédaction des contrats de travail (CDI ou CDI…)
- Calcul des rémunérations, des primes, des charges diverses respectant les conventions collectives, les accords d'entreprise et les directives patronales…
- Calcul des charges sociales (sécurité sociale, retraites, mutuelles…)
- Calcul de l'intéressement défini contractuellement
- Calcul des charges afférentes à la formation
- Calcul des indemnités de licenciement
- Déclaration nominatives des salaires établie annuellement sur imprimé DADS (déclaration annuelle des salaires)
- Mise en œuvre des dispositions légales concernant la sécurité, l'hygiène, les conditions de travail et la formation
- Organisation des élections des délégués du personnel (si plus de 10 à salariés)
- Documentation sur le droit du travail et le droit social (abonnement et mise à jour…)Ces tâches pourront être effectuées manuellement si l'entreprise est de petite taille. Le recours à des traitements informatiques se révélera rapidement très utile.
  Il existe en effet de nombreux logiciels qui facilitent la gestion de la paie et des fichiers individuels.

Il faut souligner que l'administration du personnel est essentielle à l'entreprise et que la qualité de sa prise en compte ne manquera pas d'avoir des répercussions sur le climat de l'entreprise tout entier. Bien que nécessaire, l'administration du personnel ne peut être suffisante, ou alors cela signifie que l'entreprise et conséquemment son dirigeant ne privilégie qu'une approche coût et réglementaire de la gestion des personnes.

Vision II : Politique du personnel
(niveau politique)

Dans cette optique, l'ensemble des activités relevant de l'administration du personnel telles que nous venons de les voir sont incluses. Mais au-delà est également considéré ce qui relève des politiques de personnel. Par «politique du personnel», nous entendons l'ensemble des choix effectués par la direction générale ou par un responsable désigné par elle dans tous les domaines touchant aux personnes à titre individuel ou collectif. Les principaux domaines sont ceux de l'emploi, de la rémunération, de la valorisation et des relations sociales.

Choix relatifs à la vision II

A. Politique d'emploi

- Choix du niveau d'effectif
- Choix des procédures de recrutement (interne ou externe, centralisée ou déléguée…)
- Choix des niveaux de qualification
- Recours à la sous-traitance interne (par le biais de personnel intérimaire ou de personnel extérieur mis à la disposition par une entreprise prestataire de service)
- Recours à la sous-traitance externe (pour éviter d'embaucher)
- Attitude prévisionnelle à court terme, moyen terme ou long terme en matière d'effectif et de profil d'emploi

B. Politique de rémunération

- Adoption d'un accord d'entreprise comportant des clauses plus favorables au personnel
- Choix de systèmes particuliers de rémunération incitatifs : adoption de rémunérations fixes + variables…, modalités de progression au mérite, à l'ancienneté ou mixtes.
- Adoption de systèmes d'intéressement
- Choix d'une hiérarchie des salaires
- Initiatives en matière de hausse

C. Politique de valorisation

Formation

- attitude à l'égard des obligations légales, attitude à l'égard des pratiques de la profession, poids de la formation dans l'entreprise (% de la masse salariale), opinion sur l'importance de la formation (formation = investissement ; formation = contrainte ; formation = opportunité…), incidence des stages accomplis sur les évolutions de carrière, planification des stages de formation, choix des bénéficiaires de la formation (catégories de personnel), facilités accordées aux salariés (prise en charge sur le temps de travail…), attitude à l'égard des congés individuels de formation

Conditions de travail

- L'ambiance physique du travail (bruit, chaleur, lumière…)
- La charge physique (gestes, postures…)
- La charge mentale (contrainte de temps, complexité, vitesse, attention, minutie)
- le temps de travail : durée et horaires de travail, congés et repos (dans la semaine, sur l'année), aménagement du temps de travail (ATT, flexibilité)
- la sécurité : investissement sécurité (matériel, formation)
- Action sur les commodités de travail (cantine, logement, transport, services socioculturels, sportifs…)
- analyse des conditions de travail

Contenu du travail individuel et/ou collectif

- Définition des tâches, des postes, des fonctions, des spécialités, des polyvalences
- Organisation individuelle ou par groupe
- Etendue de responsabilité de délégation (initiative, statut social, possibilités de communication, possibilités de coopération, identification du produit), analyse du contenu du travail

Appréciation et politique de promotion

- Prise en compte de la qualité du travail, de l'expérience, de l'assiduité, de la fidélité…
- Reconnaissance de l'acquisition d'expérience, de savoir-faire et des savoir-faire extra-entreprise
- Attitude concernant le devenir des personnels, leur réalisation personnelle, l'espoir de promotion, leur plan de carrière…
- Nature des promotions, des changements de statut, analyse des conditions d'emploi, modalités de l'évaluation dans l'entreprise (entretiens avec les responsables hiérarchiques, appréciations unilatérales…)

D. Politique de relation sociales et d'information

Les relations institutionnalisées :

- Mise en place ou carence des institutions représentatives du personnel dans l'entreprise
- Attitude à l'égard des représentants du personnel
- Organisations des relations sociales en général (réunions, rencontres…)
- Présence syndicale dans l'entreprise
- Conclusion d'accords d'entreprise

Les politiques d'information et de communication :

- Information au quotidien
- Réunion avec le personnel
- Réunions informelles
- Nature de l'information descendante
- Nature de l'information ascendante

Vision III : Management global des RH (niveau stratégique)

C'est l'ensemble des choix d'organisation et de management général portant sur les cadres et les contextes de l'animation sociale. Place accordée aux RH dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise. Ici sont considérés l'organisation générale de l'entreprise, le style de commandement, les choix de participation, de mobilisation du personnel par ceux qui ont un pouvoir d'influence sur le dynamisme ou la passivité. A ce niveau la fonction RH dépasse la notion de service du personnel. Il s'agit de gestion des ressources humaines, mais de GRH rarement déléguée au responsable du personnel, elle concerne plutôt l'ensemble des responsables opérationnels. Ces domaines sont très fortement déterminés par la philosophie de gestion des ressources humaines qui inspire le dirigeant. La conception de la GRH, qu'elle soit à dominante bureaucratique, économique, paternaliste ou organique aura une incidence capitale sur :

- les politiques de délégation
- les politiques d'information (ascendante ou descendante)
- les politiques de communication et de participation
- les styles directionnels ou de management

On passe ici à une conception plus ambitieuse selon laquelle les membres de l'entreprises sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer et sur lesquelles il faut investir. Ces ressources étant capitales, la fonction devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique.

Choix relatifs à la vision III

Politique de participation

- La conception du management et de la GRH chez le dirigeant
- Le système de valeur du dirigeant et la culture d'entreprise
- Le choix du mode général d'organisation, centralisation, délégation, ligne hiérarchique, fonctionnalité
- Le choix du système d'information et de communication
- La pratique du management, le style directionnel
- Le choix des modes individuels d'organisation
- Les contenus du travail
- La place accordée aux nouvelles formes de management des hommes
- L'intérêt portée à la direction participative par objectif (DPO)
- L'intérêt porté au modèle de qualité totale
- L'intérêt porté au projet d'entreprise et à la culture d'entreprise
- Les efforts de compréhension des collaborateurs (pour mieux les manager)
- Les efforts pour développer la motivation, l'implication et l'intégration
- Le recours au leadership situationnel (adapté au profil des collaborateurs)
- La place et le rôle accordé aux représentants du personnel

L'intérêt manifesté par les responsables RH est le plus souvent limité. Cet état de fait résulte de plusieurs cause de nature idéologique ou méthodologique.

Causes de nature idéologique :

- adhésion à une idéologie de séparation fondamentale entre la direction et le personnel
- adhésion à une idéologie liant étroitement propriété, pouvoir et conservation exclusive des profits (rejet de l'intéressement et de la participation)
- faible intérêt porté aux formules participatives ou intégratives du personnel synonymes a priori de perte de temps et de coûts
- système de valeur privilégiant la technique et l'économique au détriment des relations humaines ou sociales jugées superflues ou allant de soi
- méfiance à l'égard de la délégation, synonyme de perte d'influence et parfois de leadership résultant d'un manque de confiance en soi et dans les autres

Causes de nature méthodologique :

- goût pour le quantitatif et méfiance à l'égard du non mesurable (humain = verbiage)
- méconnaissance des méthodologies d'évaluation des dysfonctionnements (coûts, baisse de productivité, etc.)
- fonctionnement intuitif traduisant une méfiance a priori à l'égard des formules organisées de participation (type cercles de qualité, groupes de progrès, etc.). Rejet systématique du formalisé ou de l'explicite.

Face à ces résistances, différentes démarches peuvent être entreprises pour aider la direction à modifier son attitude à l'égard d'une politique de GRH. Les unes seront destinées à remettre en cause certaines certitudes idéologiques ou méthodologiques en démontrant rationnellement les limites des pratiques traditionnelles (taylorienne). Elles auront pour objet de montrer l'importance des surcoûts occasionnés par les dysfonctionnements ainsi que les manques à gagner résultant de réserves de productivité inemployées. Exemples de dysfonctionnements : Conflits, Absentéisme, Passivité, Baisse de productivité, Perte de compétitivité, Rotation du personnel, Accidents du travail, etc.

Les autres seront destinées à proposer des procédures, des modalités d'amélioration pour pallier ces dysfonctionnements par la formation à différentes techniques de communication, d'évaluation et d'organisation s'appuyant sur des cas de réussite pour en asseoir la crédibilité. L'évolution de ces dernières années chez ROCMA s'est surtout centrée sur les trois variables d'actions suivantes : la mise en place d'un bilan social ; l'adoption d'une politique de formation ; les pratiques de description de postes. Deux grandes catégories de démarches restent encore, globalement, à entreprendre, et constituent en quelque sorte des axes d'action sur lesquels il serait pertinent de centrer ses efforts :

- La réalisation de démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des ressources humaines : l'accélération du changement place aujourd'hui les organisations dans une situation où elles ne peuvent plus se contenter de constater simplement, a posteriori, des écarts importants entre leurs besoins et leurs ressources humaines. Car, un tel fonctionnement aboutit toujours, d'une part, à un traitement «à chaud» des problèmes, toujours plus délicats à gérer dans ce cas, et d'autre part, à des dysfonctionnements importants et durables que l'entreprise ne peut plus se permettre dans le contexte actuel.

- La définition de politiques de gestion des ressources humaines : une grande partie des pratiques actuelles est marquée par un fonctionnement encore trop au coup par coup et sans cohérence globalement véritable. Si le début des années 1990 a souvent été caractérisé par un foisonnement des initiatives et, par conséquent, par un certain éparpillement des pratiques, il est maintenant important de faire en sorte que les réalisations effectuées visent des objectifs communs et des finalités partagées.

C'est pourquoi il devient important de s'attacher à définir une politique à part entière, formalisée dans 1'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines. En d'autres termes, définir les priorités de la gestion des ressources humaines constitue bien une priorité de la fonction. C'est la raison pour laquelle une informatisation des ressources humaines a été lancée afin de disposer d'une base de données indispensables à la bonne mise en œuvre des politiques mises en place.

2. La conception du projet

Depuis ces dernières années, la gestion des ressources humaines fait l'objet d'une attention particulière dans l'organisation. En effet, il s'agit plus que jamais dans un contexte de rareté, d'optimiser la ressource. Ainsi, à partir de l'administration de la paie et du suivi de la carrière, la fonction s'élargit en tentant d'intégrer une gestion prévisionnelle plus dynamique. Dans le contexte actuel, ceci doit se traduire par un redéploiement des moyens existants. L'informatisation constitue alors un préalable indispensable.

Les enjeux sont de deux ordres :

- en interne, c'est la modernisation du service ; c'est-à-dire la conduite d'une opération de changement dans la perspective d'un professionnalisme accru;
- en externe, c'est la possibilité d'apporter aux différents partenaires concernés des outils de gestion plus performants pour faciliter ou accompagner les orientations générales d'une organisation inscrites comme, par exemple, dans un plan objectifs-moyens.

A l'aube du vingt et unième siècle une des finalités de la fonction ressources humaines chez ROCMA est de s'orienter vers une démarche de gestion des ressources humaines intégrée. Or, le service ressources humaines travaille encore de manière «archaïque». Aussi, devient-il urgent d'analyser, d'une part, les procédures de travail actuel, et de s'interroger, d'autre part, sur les apports de l'informatique dans un tel service.

Notre époque se caractérise, entre autre, par un développement de l'informatisation et de la communication. Ces deux volets du management sont désormais reconnus comme étant des clefs de la réussite des projets d'entreprise et de l'entreprise elle-même. Il serait regrettable qu'une partie non négligeable des entreprises échappe à cette nécessaire évolution. La stratégie de la Direction Générale d'informatiser le service des ressources humaines a pour objectif l'amélioration de la pertinence, des moyens et des résultats. Afin d'informatiser la GRH, on peut recourir à des services externes (c'est la sous-traitance), construire des programmes spécifiques (mais cela nécessite la création d'un cahier des charges approprié aux besoins de l'entreprise avec toutes les adaptations spécifiques à l'entreprise ainsi qu'une maintenance bien souvent très coûteuse) ou acheter des progiciels. L'achat de progiciels peut être considéré comme du prêt-à-porter avec les avantages et les inconvénients du genre. Néanmoins la solution du progiciel est de loin la plus utilisée, pour des raisons financières et de facilité.

Les opérations de modernisation recèlent des implications organisationnelles, humaines, techniques, financières. Les échecs enregistrés dans le domaine particulier de l'informatisation démontrent la complexité de la question et par conséquent la nécessité de la conduite d'une démarche de réflexion préalable. Telle que pratiquée chez ROCMA, la démarche s'est décomposée en cinq étapes principales :

La première étape a porté sur la méthodologie et la définition des besoins. A ce stade, il convenait de définir les conditions de réalisation, de fixer le calendrier prévisionnel et d'instaurer ensuite un dispositif de validation entre ces différentes étapes. Ainsi, l'analyse de l'existant nous a fourni une première ébauche. Des points d'amélioration ont affiné celle-ci, les différents scénarios définissant le modèle retenu. Il a également été prévu d'accompagner l'installation du comité de pilotage et d'organiser une formation pour acquérir un langage et une logique communes. Il convient ici de s'interroger sur l'optimisation possible de la structure en place afin d'éviter de transposer des dysfonctionnements. En outre, il faut fixer les limites de l'application au travers des différentes contraintes du service (techniques et financières notamment) et des niveaux de sécurité et de performance attendus.

La seconde étape a abouti, par le biais d'entretiens, à une analyse de l'organisation, à une quantification des flux d'informations et des procédures utilisées. Ici démarre la modélisation des données et des traitements ainsi que l'intégration des contraintes techniques (notamment si le service est déjà informatisé).

La troisième étape a eu pour résultat la détermination des points d'améliorations à partir de la situation existante. Ainsi, il a été envisagé de fusionner les services gestion-paie. La hiérarchisation et la quantification de ces informations ont défini les grandes lignes du produit.

La quatrième étape avait pour but de réfléchir à la mise au point des différentes mesures d'accompagnement pour la réalisation du projet. Cela a impliqué simultanément l'organisation, la technique, les procédures, le financement.

La cinquième étape s'est traduite, après la constitution d'un cahier des charges de l'application, par la réalisation de scénarios présentés par l'équipe projet au décideur. L'option retenue a déterminé elle-même une nouvelle charte pour la conception technique de l'application. Ce second cahier des charges était destiné au service informatique de l'organisation et fut ensuite intégré dans le marché.

Comme on le voit, l'acquisition d'un progiciel résulte d'une étude préalable importante. Ce produit, compte tenu de ses coûts de développement moindres et de ses fonctions paramétrables par l'utilisateur, constitue la solution la plus judicieuse. Le premier objectif de cette informatisation est d'intégrer l'ensemble des fonctionnalités et des informations de gestion des ressources humaines autour d'un cœur de données communes afin d'éviter les ressaisies, de simplifier l'accès à l'information, de fiabiliser les données et de garantir leur cohérence.

3. Les effets de l'informatisation

Les changements technologiques échouent souvent à cause d'un manque de prévoyance, d'une incurie, de la part des directions d'entreprises pour ce qui est de la prise en compte des aspects humains, culturels et structurels du contexte organisationnel. Ainsi, Morton (1991) affirme qu'une cause fondamentale du manque d'impact de la technologie de l'information sur une performance économique améliorée des entreprises est leur répugnance à investir sérieusement et en temps opportun dans leurs ressources humaines. Yates et Benjamin (1991) expliquent que fréquemment on a instauré de nouvelles technologies, dont celle de l'information, afin d'accroître l'efficacité, mais sans se soucier de leur impact sur les personnes touchées. Selon eux, l'organisation se trouve alors dans l'obligation de réagir devant des conséquences imprévues. Plus loin, ils ajoutent : «Nous basant sur les expériences du passé et du présent, nous pouvons prédire sans hésitation que les questions d'ordre humain et organisationnel continueront de représenter des éléments déterminants de l'implantation réussie de la technologie de l'information dans l'avenir. Simons (1985) et Walker (1982), deux experts en conception et en implantation de SIGRH, ont dégagé six lacunes communes aux échecs observés :

1. Le manque de cohésion au sein de l'équipe de travail responsable de l'implantation ;
2. Le refus de créer une équipe de travail qui s'engagera du début jusqu'à la fin du projet ;
3. Les luttes de pouvoir et autres conflits fréquents dans l'organisation ;
4. Une analyse incomplète des besoins ;
5. L'oubli d'inclure les personnes clés au sein du groupe de travail ;
6. Le refus de consulter les autres acteurs touchés par l'informatisation pour vérifier si le système choisi est compatible avec les autres systèmes utilisés dans l'organisation.

Dans le cas de l'informatisation de ROCMA, on peut noter trois effets spécifiques à l'informatisation. Nous allons présenter l'analyse que nous avons faite de la situation en précisant les effets organisationnels, sociaux, puis ceux liés aux outils RH et nous ferons une synthèse permettant d'utiliser les six points clés de Simons (1985) et Walkers (1982). Avant même de commencer l'analyse de la situation, quelques précisions méthodologiques s'imposent. Des entretiens individuels selon un mode semi-directif ont été réalisés auprès des différentes personnes du service (Chef de service et collaborateurs) afin d'identifier les dysfonctionnements perçus par rapport à un ensemble de thèmes relatifs à l'informatisation de la gestion des ressources humaines. Nous présenterons les thèmes abordés lors des entretiens et feront apparaître les verbatims les plus importants.

3.1. Les effets organisationnels

Les effets de l'informatisation se sont faits sentir aussi bien au niveau de la structure, du management, que de la clarté des rôles et des missions. Nous allons donc détailler ces différents aspects.

3.1.1. La structure organisationnelle

Tout d'abord, il est à noter que l'informatisation a eu un impact sur la structure organisationnelle. Nous présentons dans le tableau ci-après les principaux défis internes que doit relever le service RH :

Défis internes

«Optimisation des moyens (humains, matériels et financiers, participation»

«Organisation du travail non équilibrée»

«le chef de projet est partie au moment du lancement»

«Sous encadrement : recruter un encadrement compétent»

«Organigramme non adéquat, gestion à vue, collaborateurs non conscients de leur mission, manque de formation»

«Ressources humaines : injecter un esprit d'équipe»

«Mettre un peu plus de moyens pour travailler de manière plus organisée (formation du personnel)»

«Donner des moyens de travail et l'encadrement adéquat»

«Créer une ambiance de travail «portes ouvertes», donner le sentiment que la solution vient du personnel, se sentir utile et trouver des solutions»

A la lecture de ce tableau, il apparaît clairement que le service RH devra faire face à des défis internes conséquents. Il semble qu'une réflexion, suivie d'un plan d'action en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation soit indispensable. Une certaine ouverture relationnelle du personnel permettra de faciliter la mise en œuvre du projet à condition que ces derniers soient accompagnés d'un plan de communication clair et précis. L'informatisation du service RH a mis en évidence des problèmes de management du service. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les points faibles de l'organisation actuelle du service RH :

Points faibles

«Sous encadrement relatif, organisation ne colle pas au terrain, pas adaptée, peu de coordination, certains employés non qualifiés»

«Pas de travail en équipe, de relation de partage et de coopération»

«Pas de relation d 'équipe, structure trop pyramidale»

«Absence de procédures et des normes pour travailler professionnellement»

«Hybridité de l'organisation (modèle maison)»

«Absence d'implication du personnel, faible réactivité»

«Peu de responsabilisation et de suivi et de feed back»

L'organisation décrite est symptomatique d'une organisation centralisatrice classique : une unité de commandement et de pouvoir qui empêche toute décentralisation et délégation de pouvoir. La centralisation du pouvoir a été présentée comme un point faible lors des entretiens. Il est vrai que dans une petite organisation, un pouvoir centralisé permet une certaine souplesse et réactivité dans les décisions. Dès que la taille s'accroît, la délégation de pouvoir et la décentralisation des activités permet de gagner en efficacité. Un pouvoir centralisateur dans de telles organisations est alors à considérer comme un frein au dynamisme et à l'adaptabilité de plus en plus nécessaire. La délégation de pouvoir et la décentralisation des activités nécessiterait selon les personnes interrogées : «*d'augmenter l'efficacité du personnel par la formation*» ; «*d'améliorer les conditions du travail par l'organisation et la méthode, plus de planification*» ; «*de décrire et spécifier les fonctions et tâches*».

3.1.2. Le management

Avant de discuter des principales idées recueillies, nous présentons dans le tableau ci-dessous, les points faibles du management actuel.

Points faibles

«Nouvelle chef de service qui ne comprend pas la culture maison»

«recrutement de nouvelles personnes dans le service qui a généré une guerre anciennes/nouvelles»

«L'informatisation a révélé des problèmes de management»

«On ne comprend rien à notre organisation actuelle»

«Il n'y a pas d'esprit d'équipe»

«L'informatisation est devenu notre piège alors qu'on devrait servir de service modèle pour toute le structure»

«Circulation de l'information : ne circule pas bien en raison du manque de formation, les anciens veulent garder volontairement l'information»

Trois grandes orientations semblent émerger des entretiens : «Revoir le style de management propre au service, ne pas se fier à l'oral , développer l'écrit pour une prise de décision efficace» ; «pousser à améliorer la qualité dans le travail et l'esprit d'équipe» ; «repenser le projet d'informatisation comme un réel projet de service, fédérer l'ensemble de l'équipe».

Ces principes sont à noter mais devront s'intégrer dans une politique de management plus détaillée et précise. Une des priorités en matière de management est relative au sous-encadrement, ce qui engendre un certain laxisme, une non circulation de l'information. Par sous-encadrement, nous voulons précisément dire que la chef de service donne des ordres de façon très directive mais ne suis pas ce qu'elle dit, est passive quant à la réalisation des activités. Le pouvoir est à la fois centralisé et laxiste. Le style de management perçu correspond à une centralisation du pouvoir qui freine la prise de décision et la réactivité.

«Système centralisé : unicité de commandement»

«La peur de la responsabilité : on a peur de faire des erreurs, sinon on se fait descendre, la difficulté vient du fait que c'est le directeur général qui prend toutes les décisions»

«On doit toujours avoir l'accord de la Direction Générale. On a besoin d'un minimum de manœuvre. Parfois, on est obligé de faire mémos pour des choses futiles»

«Au moment où on a besoin d'un accord, on n'a pas de poids»

Il semble qu'une évolution culturelle soit nécessaire en matière de management. D'un style centralisateur, le service RH doit évoluer vers un management de type participatif et responsabilisant. Ce changement ne peut se faire certes qu'en douceur, mais nécessite inéluctablement l'organisation de formation au management. Une harmonisation des pratiques de management est utile et facilitera le changement. Il faut que l'encadrement ait un sens du professionnalisme et une compétence de manager. La réussite du projet d'informatisation, indispensable pour une gestion efficace des ressources humaines dépend de la capacité de la chef de service à devenir un véritable manger d'équipe.

Pour certains, les objectifs ne sont pas connus :

«Objectifs non connus»

«*Absence des objectifs quantifiés*»

«Pas clair, car pas de management participatif»

«On ne comprend pas pourquoi on nous fait changer de progiciels»

Il apparaît donc clairement un manque de visibilité pour le personnel du service RH quant aux raisons du changement de progiciels. Ce point est important à souligner dans la mesure où ce sont ces personnes qui représentent le contact direct avec le personnel et doivent à cette fin être informés sur les outils de gestion permettant une bonne gestion.

3.1.3. La clarté des rôles et des responsabilités

La clarté des rôles et des responsabilités ne semble pas être une caractéristique du service RH :

«On a des ordres, on exécute»

«Le serviceRH : on propose, elle décide, on exécute»

«L'informatisation a bouleversé nos postes, on ne sait plus ce que l'on doit faire, on est perdu»

«Problème de délégation du personnel
⧫ manque de réactivité»

Les propos recueillis auprès du personnel du service RH mettent en évidence un manque évident de clarté des rôles et des missions de chacun. Les relations de pouvoir, où plus exactement la répartition du pouvoir n'est pas précise. Ceci semble pénaliser la bonne marche des activités et engendrer une sorte de démotivation du personnel. L'informatisation a bouleversé la marche existante du service. Couplée avec un turn-over important dans le service (4 nouvelles personnes sur un effectif de 6), ce projet a généré un climat interne délétère. Un manque de management du changement est à noter. La fonction de manager d'équipe, indispensable en période de turn-over et de changement technologique n'a pas été accomplie. Parallèlement aux relations de pouvoir et à la répartition précise des rôles de chacun, une réflexion sur les procédures de travail paraît nécessaire. L'évolution souhaitée est la suivante :

«Délégation de pouvoir»

«La gestion est trop personnalisée, incompatible avec le nouveau progiciel»

«Il faut plus de participation dans la prise de décision»

«C'est une hiérarchie pyramidale pas assez décentralisée»

«Mettre en œuvre la décentralisation en douceur».

3.2. Les effets sociaux

Après la présentation des effets managériaux, il convient désormais de s'intéresser aux effets sociaux. Des problèmes de communication ont été évoqués.

3.2.1. La communication interne

«Problème de communication à l'intérieur du service : pas de mise en réseau des informations»

«En un an, on a eu trois réunions de service»

La solution de départ pourrait être la mise en place de réunion tous les 15 jours au sein du service afin d'échanger sur les dossiers en cours, etc. Cet outil de management a plusieurs atouts. Tout d'abord, il permet de fédérer une équipe, de créer des valeurs communes, d'harmoniser des procédures de travail, de savoir qui fait quoi et quand etc. Des problèmes de communication ont également été soulignés entre le service RH et la direction informatique :

«Problème de sous-effectif à la direction informatique»

«Non prise en compte des demandes du service RH»

«Disponibilité du service informatique laisse à désirer»

3.2.2. Le climat social

Un climat social tendu s'est instauré entre les différents collaborateurs du service RH. Nous allons préciser dans le tableau ci-dessous les caractéristiques principales évoquées par les collaborateurs quant à leur perception de l'ambiance générale qui règne au sein du service. Par souci de confidentialité, nous parlons des personnes A, B, C, etc.

Si l'on reprend les propos de Simons (1985) et Walker (1982), on constate finalement que les étapes nécessaires à la bonne mise en œuvre d'une démarche d'informatisation n'ont pas été respectées ; nous allons les reprendre et les évaluer une à une.

Personnes	Perceptions
A	*«Depuis mon retour de congé maternité, j'ai l'impression de ne plus faire partie du service. J'ai l'impression d'être transparente, inexistante. La chef de service ne s'adresse pas directement à moi pour tout ce qui concerne la paie. Toutes les remarques que je peux faire ne sont pas prises en compte. Le climat s'aggrave de jour en jour. Pas de management d'équipe. que des ordres à exécuter sans explication. La chef de service n'en fait qu'à sa tête. Je n'existe plus».*
B	*«Je suis la seule avec A à supporter toute l'informatisation. Je dois suivre les formations et les appliquer aussitôt à cause des échéances de paie. La réorganisation qui a été mise en place pour l'informatisation accroît ma charge de travail. Un climat insupportable règne dans le service. Absence de management».*
C	*«J'accepte tout ce que l'on me dit, car je n'ai jamais travaillé dans un service RH. Je n'ai pas de problèmes avec ma hiérarchie»*
D	Elle n'a pu répondre (régulièrement en arrêt maladie). Mais la perception que les autres ont de cette personne est la suivante :
	Elle s'est mis l'ensemble du personnel à dos. Elle se garde les tâches valorisantes et se décharge du reste. Donne l'impression de ne pas travailler. Fait beaucoup d'erreurs. Au moment de l'informatisation, elle était tout d'abord présente, elle savait tout, elle répondait à la place des autres et voulait remplacer le formateur. Lors de l'application (énorme saisie et tests divers), tout le service devait être mobilisé : elle est tombée malade pendant trois semaines. Absence totale. A son retour, elle ne pouvait pas travailler car elle n'avait pas eu la formation : bonne excuse et depuis elle évite tout ce qui a trait à l'informatique.
D	«La prise de fonction n'est pas évidente, équipe difficile et informatisation complexe. Mais avec des ordres, on parvient à tout»
E	Est partie en congé maternité au moment de l'informatisation
F	«Peu concernée par l'informatisation au niveau de mon travail de secrétariat»

Dans une optique d'optimisation des pratiques managériales, un plan de communication interne formalisant la transmission des informations est souhaitable. Dans un souci d'amélioration de la communication interne, une réflexion sur les procédures et la circulation de l'information est nécessaire. La communication interne est une activité à part entière du management et permet lorsqu'elle est pensée, partagée et pratiquée un échange d'informations propices au bon fonctionnement de l'entreprise et à la création d'un sentiment d'équipe générateur d'efficacité et de réactivité globale.

Finalement, on constate que ce sont les aspects managériaux qui font le plus défaut dans l'opérationnalisation de cette informatisation de la gestion des ressources humaines au sein de ROCMA. La conception du projet et en particulier l'analyse des besoins et le choix des acteurs ont été respectés; cependant, les dysfonctionnements sont relatifs au management du projet. On s'aperçoit que l'informatisation a mis en relief des problèmes latents de management au sein du service des ressources humaines. L'historique du service, tel que présenté précédemment, a joué en défaveur du projet. Dans de telles circonstances,

Les six principes	Le cas chez ROCMA
1. Le manque de cohésion au sein de l'équipe de travail responsable de l'implantation	Vrai
2. Le refus de créer une équipe de travail qui s'engagera du début jusqu'à la fin du projet	Vrai
3. Les luttes de pouvoir et autres conflits fréquents dans l'organisation	Vrai
4. Une analyse incomplète des besoins	Faux
5. L'oubli d'inclure les personnes clés au sein du groupe de travail	Faux : Il ne s'agit pas d'un oubli mais d'une désaffection progressive au fil du projet : manque de cohésion
6. Le refus de consulter les autres acteurs touchés par l'informatisation pour vérifier si le système choisi est compatible avec les autres systèmes utilisés dans l'organisation	Faux : Le service informatique est associé au projet

il aurait fallu un réel manager capable de s'imposer tout en optant pour une démarche participative.

Le diagnostic du service RH fait ressortir des éléments caractéristiques d'une structure qui a évolué sans avoir réellement réfléchi à son organisation et aux compétences qui lui étaient nécessaires. L'informatisation des ressources humaines s'est produite à un moment qui ne semble pas opportun. Différents thèmes se dégagent de cette étude au service RH.

1° remarque : Un management centralisateur

Le style de management perçu est de type directif et centralisateur. Cependant, aujourd'hui, dans le contexte actuel, il semble que les organisations, qu'elles soient privées ou publiques doivent évoluer vers une organisation du travail et un style de management qui favorise la réactivité. Si les structures de petite taille peuvent encore se permettre ce type de management (et pour combien de temps…), il apparaît clairement qu'une structure qui se développe ne peux plus fonctionner sur un tel mode. Ne serait-ce, par exemple, parce que la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision ne peux plus être gérée par une seule personne. L'informatisation du service RH s'est révélé incompatible avec ce style de management. De plus, ce type de management est sclérosant pour le bon fonctionnement de la structure. Avec un management centralisateur, on freine toutes les initiatives individuelles et collectives ; on risque même à terme de démotiver les équipes. C'est donc tout d'abord à une évolution culturelle dans le style de management qu'il faut s'orienter. C'est une étape difficile dans la mesure où elle constitue en quelque sorte une remise en cause des pratiques existantes. Elle apparaît cependant comme la première étape d'un processus long, progressif et constructif de mise en place d'une politique de management propre au service RH, qui, outre cette phase d'informatisation, se doit de montrer l'exemple pour l'ensemble des services de ROCMA.

2° remarque : Une organisation qui se cherche

En corollaire à ce management de type centralisateur, on constate une organisation qui se cherche. Différents niveaux d'analyse peuvent être mis en évidence.

- ✓ Un manque évident de définition des fonctions : on ne sait pas qui fait quoi ?
  On constate que les rôles et missions de chacun ne sont pas clairement identifiés depuis l'informatisation. Cette modification des pratiques de travail s'est faite sans réel travail sur l'organisation même du travail. Les relations de pouvoir ne sont pas claires. Des responsabilités sans réel pouvoir de décision sont attribués. Cela crée un malaise pouvant aller jusqu'à la démotivation.
- ✓ Un manque évident de coordination du travail
  La communication interne entre les différentes personnes du service n'est pas optimale. L'information ne circule pas entre la chef de service et les autres collaborateurs. Cela est pénalisant aussi bien pour le climat général au sein du service que pour l'image de marque du service RH auprès de la structure globale de l'entreprise ROCMA.

✓ Un manque de compétence de certains personnels
La formation du personnel au progiciel ne semble pas être adaptée au niveau de formation initiale des personnes. On constate des disparités dans l'appropriation du progiciel par les personnes du service. Cela génère des conflits et un déséquilibre dans la répartition des tâches : deux personnes au maximum sur six sont en mesure de travailler avec cet outil, les autres, soit par volonté manifeste ou latente se sont retirés des séances de formation et ne sont pas capables de ce fait d'utiliser l'outil.

✓ Un manque d'organisation du travail et de formalisation
Un souhait émis par certaines personnes du service et qui s'intègre tout à fait à un projet de réflexion sur l'informatisation d'un service a trait à une réflexion sur les procédures de travail. Une motivation du personnel pour apprendre de nouvelles méthodes de travail a été constatée. Dans l'optique, d'un management plus participatif, il tout à fait souhaitable que l'ensemble du personnel rentre dans une logique d'entreprise apprenante. Chacun doit contribuer au développement de l'apprentissage permanent au sein de la structure. Les constats peuvent se résumer ainsi et donner lieu à des idées forces permettant l'élaboration d'un plan d'action.

Conclusion

Le Maroc connaît une dynamique de changement tant sur le plan interne qu'externe. Les mutations de l'économie, de la société et celles structurant l'espace nécessitent la recherche de moyens adéquats pour maîtriser ce changement. Le Maroc prend ainsi conscience de l'importance des enjeux liés à la mondialisation. Même si l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale est un impératif, elle devrait intervenir au moyen d'une participation active des différents acteurs. L'entreprise constitue un de ces lieux privilégiés, où il est possible d'insuffler une dynamique de changement. Dans un tel contexte, l'informatisation de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une voie de modernisation des pratiques de gestion des hommes. Cependant en reconnaissant l'intérêt stratégique de l'outil de gestion au service d'une politique adaptée aux évolutions environnementales, il ne faut pas sous-estimer la résistance possible des acteurs non seulement face aux évolutions technologiques mais aussi et surtout managériales. Cet exemple nous a montré combien il était important de s'intéresser aux effets socio-organisationnels lors de changements techniques. Nous montrons finalement dans le tableau ci-dessous les précautions managériales souhaitables dans un tel contexte.

1° remarque :
Un management centralisateur

Réfléchir sur les conditions de mise en place d'une politique de management plus participative. Créer une vision d'ensemble, éventuellement une charte du management au service RH.
Créer les conditions nécessaires à la mise en place de nouvelles pratiques de management adaptée à cette période d'informatisation

2° remarque :
Une organisation qui se cherche :

✓ Un manque évident de définition des fonctions : on ne sait pas qui fait quoi ?
Clarifier l'organigramme détaillé du service et définir les fonctions compte tenu de l'évolution des postes avec le nouvel outil informatique

✓ Un manque évident de coordination du travail
Mettre en place un plan de communication interne pour éviter les conflits latents ou ouverts actuels

✓ Un manque de compétence de certains personnels
Revoir la formation des personnes sur le progiciel

✓ Un manque d'organisation du travail et de formalisation
Engager un travail d'harmonisation des méthodes de travail, procédures, process...

Bibliographie

Crozier, M., (1989). «L'entreprise à L'écoute, apprendre le management postindustriel», Seuil.

C.X.P., (1998). «Paie et Gestion des ressources humaines sur micro-ordinateur», C.X.P.

Meignant A., (1995). «Manager la formation», Editions Liaisons.

«L'informatique au service des ressources humaines», in Entreprises et Carrières, cahier spécial, n° 302, 17 juin 1997.

Revue Personnel ANDCP, dossier spécial consacré à la GRHAO, août 1996.

Scouarner, A., (1998). «De la gestion des compétences dans l'entreprise de taille moyenne», Centre de recherche en gestion, I.A.E. de Caen.

«Spécial informatique RH», in Entreprise et Carrières, cahier spécial, 31 mars 1998.

Peretti, J.-M., (1998). «Gestion des Ressources Humaines», Editions Vuibert.

Peretti, J.-M., (1993). «GRHAO», Editions Liaisons, Option-Gestion.

Peretti, J.-M. (1992) «L'informatisation de la fonction RH», in Ressources Humaines.

Contribution à la définition de nouvelles frontières pour l'implication dans le travail et dans l'entreprise

Maurice THÉVENET
Professeur au CNAM et à l'ESSEC

La recherche en gestion du personnel a été traditionnellement alimentée par les questions des comportements et attitudes au travail puisqu'ils constituent un des déterminants de la performance. Généralement, l'individu y est observé dans le cadre de son travail et différentes caractéristiques personnelles et situationnelles sont abordées afin de dégager d'éventuels liens avec la performance au travail. Les courants d'étude de la motivation et de la satisfaction illustrent bien cette préoccupation centrale de la gestion du personnel.

S'il n'y a pas de consensus pour définir l'implication, qu'elle soit dans le travail ou dans l'entreprise, du moins les chercheurs s'accordent-ils à en reconnaître l'importance pour la gestion du personnel. Certains voient même là l'une des finalités possibles des politiques de gestion du personnel.

Généralement considérée comme une attitude au travail traditionnelle, l'implication a été le plus souvent abordée de trois manières :

- comme un concept qu'il s'agit de définir précisément ; on a ainsi dégagé ses deux dimensions principales : l'utilitarisme (j'ai intérêt à m'impliquer dans le travail, j'ai plus à y gagner qu'à y perdre) et l'affectif (je m'implique parce que je me retrouve dans cette activité, dans cette organisation).
- dans la recherche de ses principaux déterminants : ils tiennent à des caractéristiques de la personne (âge, ancienneté, niveau de qualification, sexe), ou à la situation de travail. Généralement, la problématique consiste à expliquer les attitudes et comportements au travail par des variables liées à la situation de travail
- dans la recherche des conséquences de l'implication, que ce soit en termes de comportements, de performance.

Les principales revues sur la question n'apportent pas de résultats définitifs servant de base à des politiques d'implication même si le besoin s'en fait sentir dans l'entreprise, dans les situations suivantes par exemple :

- les activités de service quand la performance dépend de l'engagement personnel de l'agent (dans la relation de service) ;
- les organisations peu structurées dont le fonctionnement dépend de ce que les personnes prennent sur elles-mêmes pour être pleinement efficaces ;
- la nécessité de fidélisation de certaines catégories de personnel puisque celle-ci dépend de l'attachement à la situation de travail présente.

L'objectif de cette communication est d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion autour de l'implication afin de dégager des pistes concrètes d'action dans les entreprises qui doivent favoriser l'implication de leurs collaborateurs. Elle ne propose pas de théorie de l'implication dans le travail ou

dans l'entreprise mais plutôt des ouvertures permettant de sortir la réflexion sur ce concept des cadres trop restrictifs de l'analyse traditionnelle des attitudes au travail.

Ces pistes découlent de plusieurs recherches menées sur le sujet :

- un questionnement ouvert de 830 personnes sur leur expérience d'implication dans le travail ;
- une enquête auprès de 187 cadres d'une même entreprise industrielle internationale à propos de l'implication dans l'entreprise (mesurée avec l'OCQ de Porter, Mowday et Steers, 1982) ;
- une série de 60 entretiens en profondeur menés auprès de personnels d'exécution dans différents secteurs d'activité.

Ces conclusions provisoires en forme de pistes de réflexion s'organisent autour de trois thèmes principaux :

- quels nouveaux aspects des conditions de travail et de l'expérience de travail peut-on prendre en compte pour comprendre l'implication ?
- quels nouveaux aspects tenant à la personne peuvent éclairer l'implication ?
- quelle approche devrait avoir le management de l'implication pour augmenter les chances de la favoriser ?

Les relations

Il semble y avoir une corrélation forte entre l'implication dans l'entreprise et la qualité des relations vécues dans son travail mais aussi la perception de sa capacité à y développer de bonnes relations avec les autres. La dimension relationnelle est capitale dans le travail. Dans l'activité professionnelle, notre environnement est surtout social, composé de collègues, collaborateurs, responsables avec lesquels on est perpétuellement en contact. Chacun a pu expérimenter que la bonne ou mauvaise qualité des relations vécues dans le travail font de l'activité professionnelle un enfer ou un paradis, quel que soit parfois, le contenu même des tâches.

Le très grand succès des ouvrages sur le harcèlement moral s'explique d'ailleurs par la très grande importance accordée aux relations dans le travail : la perversion de ces rapports peut rendre la vie impossible, voire affecter la santé.

Plus les gens sont impliqués, plus ils donnent de l'importance à de bonnes relations dans le travail mais plus ils s'estiment également capables d'avoir de bonnes relations avec leur patron, s'ils l'apprécient vraiment. Parallèlement, ils n'attendent pas après des procédures pour améliorer les relations.

Les «impliqués» dans l'entreprise valorisent les relations avec les autres et n'ont pas de problème avec les relations hiérarchiques. Ces résultats sont compréhensibles : les chercheurs ont depuis longtemps affirmé qu'une des dimensions de l'implication dans l'entreprise était affective et c'est bien entendu dans la relation humaine, plus qu'ailleurs que se joue cette affection, que se développe l'attachement affectif à une organisation.

Quel est l'intérêt de cette perspective ? Elle conduit à accorder beaucoup d'attention à la relation dans le travail, tout autant qu'aux caractéristiques de rémunération, carrière ou évaluation. Non que ces dernières ne soient importantes mais c'est souvent la qualité de la relation vécue qui détermine l'interprétation des règles et des politiques : des modalités particulières de rémunération variable dans un contexte relationnel positif ne seront pas perçues comme dans un contexte de relations perverties et tendues.

	Corrélation avec l'implication dans l'entreprise	**Probabilité**
J'arrive assez facilement à avoir de bons rapports avec mon patron	.236	.001
Je peux me «défoncer» pour un patron que j'apprécie vraiment	.205	.002
Il me paraît capital d'avoir de bonnes relations avec les autres dans le travail	.193	.004
Nous ne disposons pas des procédures et systèmes qui nous permettraient d'améliorer sensiblement les relations humaines dans l'entreprise	-.146	.023

1. L'expérience de travail

On aborde généralement l'implication comme la plupart des attitudes au travail, c'est-à-dire en cherchant les antécédents et les conséquences en termes de performance. Parmi les antécédents, les caractéristiques démographiques d'âge, de sexe, d'ancienneté et de qualification sont souvent utilisées. Parmi les conditions de travail on retient celles qui sont le plus mesurables.

D'autres variables méritent d'être considérées qui donneront une autre perspective à l'approche de l'implication.

Le développement de relations managériales satisfaisantes est donc un enjeu capital du développement des compétences managériales comme les entreprises s'en aperçoivent, parfois à leur corps défendant, quand il s'agit de gérer des populations de jeunes, très sensibles à cette dimension relationnelle dans leur existence.

Les caractéristiques de l'entreprise

L'implication dans l'entreprise est définie comme une adhésion à des buts et valeurs. Concrètement, on s'aperçoit que plus les personnes sont impliquées, plus elles donnent de l'importance dans leur travail à des aspects qui ne touchent pas directement leurs tâches ou leur activité immédiate. Dans notre échantillon, par exemple, les plus impliqués accordent dans leur travail de l'importance :

- aux résultats économiques de l'entreprise
- au caractère international de l'entreprise
- à l'image et à la notoriété de l'entreprise.

Ces relations clarifient la formulation assez vague d' «adhésion». Bien entendu, si les personnes donnent de l'importance à ces aspects de leur travail, ils seront très attentifs à la satisfaction que leur apporte leur expérience de travail.

Mais ils seront alors exigeants vis-à-vis de leur entreprise pour que ses résultats, sa stratégie, son image atteignent le niveau de leurs attentes. Des personnes impliquées créent donc des obligations pour l'entreprise.

Ces résultats doivent être rapprochés de relations assez fortes entre l'implication dans l'entreprise et un sentiment de valorisation personnelle du fait de son appartenance à l'entreprise : ce qui valorise à l'extérieur, ce n'est souvent pas le contenu même de son travail mais plutôt les succès, l'image, les réalisations collectives auxquels la personne impliquée a tendance à s'identifier.

Des personnes impliquées ont donc des attentes vis-à-vis de leur entreprise. Elles veulent s'y reconnaître. Cela ne donne pas de clé pour développer de l'implication mais aide à comprendre pourquoi celle-ci eut disparaître.

Implication et satisfaction

La satisfaction est aujourd'hui l'étalon unique de mesure de nos expériences. Sur tous les sujets des échantillons représentatifs de nos congénères sont interrogés pour exprimer leur de gré de satisfaction ou d'insatisfaction avec des sujets aussi divers que la politique, la vie de la société, son avenir, voire même leur propre travail.

Les enquêtes de satisfaction sont monnaie courante dans de nombreuses entreprises et elles donnent, en diachronie, des indications intéressantes sur l'évolution du ressenti des salariés. Mais pour autant, permettent-elles de savoir ce que représente pour eux leur expérience de travail.

Dans une étude, nous avons interrogé les personnes sur les sentiments qu'ils avaient associés, à un moment de leur carrière, à une forte implication dans le travail. Pour près de 40% des répondants (auxquels cette question ouverte était posée), l'implication évoque de la *tension*, du stress, de la peur d'échouer, de ne pas être à la hauteur. Les mots d'angoisse, d'anxiété apparaissent fréquemment. Il a aussi l'excitation qui parfois succède à cette peur. C'est dire que la satisfaction ne suffit as à décrire la totalité de tout ce qui est ressenti dans une expérience de travail, tout comme la satisfaction serait insuffisante à épuiser le ressenti de nombreuses autres situations de l'existence comme la vie de famille, la vie dans la société, voire même les loisirs.

On peut être impliqué dans son entreprise sans afficher un bonheur béat permanent ; on peut se sentir attaché à une organisation sans que tous les moments n'apportent un égal bonheur. On peut être affectivement lié à une organisation sans que la vie au travail soit un long fleuve tranquille.

Cela explique sans doute que l'implication des collaborateurs ne soit parfois pas remarquée. Dans la plupart des entreprises où nous avons mesuré l'implication, elle était généralement supérieure à ce que croyaient les dirigeants. Plutôt que de savoir si les personnes sont ou non impliquées, il serait ainsi préférable de voir l'aspect de leur expérience professionnelle auquel s'arrime cette implication.

Le concret

Pour près de 40% des personnes ayant répondu à la même enquête, l'implication évoque du concret, un sentiment d'utilité, de contribution, de réalisation d'un but, d'un projet. Cela signifie que l'implication se rapproche du concret et pas d'une sorte de conversion abstraite et magique aux objectifs ou valeurs de l'entreprise.

Trop souvent le discours sur la mobilisation des personnes laisse imaginer que le personnel adhérerait à des aspects très immatériels et intangibles de l'entreprise. Il est préférable de constater que c'est dans l'action, dans la réalisation, la « matérialité » des opérations (nous sommes dans l'entreprise, donc dans un contexte de création) qu'un attachement peut se construire.

2. La personne et son implication

Pourquoi s'impliquer dans le travail, pourquoi s'impliquer dans une organisation ? Plus que la conséquence d'un stimulus qui n'aurait jamais été découvert, l'implication résulte d'un processus d'engagement personnel. Tout le monde s'accorde à le dire en affirmant que les personnes s'impliquent plutôt qu'on ne les implique.

Mais encore faut-il comprendre mieux cette dimension personnelle de l'implication.

Le plaisir de travailler

Nombreux sont ceux qui ont, même temporairement, connu le plaisir de travailler. On le rencontre tous les jours dans toutes les professions. Cette déclaration n'est pas sociologiquement étayée en ce sens qu'il est impossible de dire combien de personnes sont concernées, comme on a voulu le faire pour chercher le pourcentage de la population active subissant violence ou harcèlement dans le travail. Personne ne peut non plus associer ce sentiment à des professions particulières, des moments de l'existence ou de la carrière.

Le plaisir est cité par 40% des répondants dans l'enquête avec questions ouvertes mentionnée plus haut. Dans cette notion du plaisir nous rangeons différents niveaux de satisfaction, la joie, l'épanouissement, qui sont les notions les plus fréquemment évoquées après le plaisir.

Des études complémentaires révèlent deux aspects importants du plaisir.

D'une part il n'est jamais ce que l'on croit. On a sa propre notion du type de plaisir « procurable » par le travail : elle dépend de sa propre expérience, de son éducation, de ses goûts, de ses ambitions et le plaisir des autres, pour le travail comme pour beaucoup d'autres domaines de l'existence est parfois surprenant. Mais comment le connaître si on ne l'écoute pas.

D'autre part, le plaisir trouvé par une personne ne peut se comprendre sans référence à son histoire personnelle qui seule permet de dégager le sens et la satisfaction trouvés. Bien entendu cette histoire personnelle recouvre l'éducation, l'enfance, la vie en dehors du travail, les relations avec les personnes qui comptent (et sont le plus souvent en dehors de la sphère professionnelle).

C'est dire si l'implication est une démarche personnelle, liée à une histoire personnelle, caractérisant une expérience que la personne investit comme tous ses autres domaines de l'existence.

Travail et hors-travail

L'implication dans l'entreprise est d'autant plus intéressante que les conditions de travail actuelles donnent à beaucoup de personnes une place très relative comparée aux autres lieux d'investissement personnel possibles. L'implication peut ainsi se voir comme un engagement concurrent. De fait plus les personnes sont impliquées dans l'entreprise, plus elles ressentent le conflit entre travail et famille. Elles considèrent alors que le travail tend à déborder sur la vie familiale. Toutefois, ce sentiment procède plus du constat que du ressentiment. Ainsi les personnes reconnaissent qu'elle pensent au travail à la maison, qu'elles rapportent du travail chez elles. Elles ne disent pas que leur entourage en souffre. L'implication va donc avec un envahissement « amical » du travail.

De manière très intéressante sur cet échantillon de cadres mariés ou vivant maritalement (à plus de 90%), l'implication dans l'entreprise est corrélée avec le nombre d'enfants. Diverses explications sont possibles : certains pourront dire que le nombre d'enfants va avec un sentiment de responsabilité conduisant à travailler et à s'engager plus dans la perspective de gagner plus et faire face aux responsabilités familiales. D'autres hypothèses paraissent plus plausibles : pourquoi le goût pour un nombre d'enfants élevé n'irait-il pas avec un sentiment presque « communautariste » traduisant l'intérêt pour vivre en groupe, dans des relations fortes, solides, en donnant une place importante à l'expérience relationnelle. On se souvient que l'implication va avec un intérêt pour les relations et une capacité à mener des relations satisfaisantes avec les autres.

Dernier élément sur le hors-travail, les plus impliqués ont tendance à parler de leur entreprise à l'extérieur, c'est un élément de fierté. Ils trouvent que leur entourage a de l'intérêt pour leur entreprise. En fait, ils ne font pas une séparation étanche entre travail et hors-travail et ces deux mondes ne leur paraissent pas incompatibles. Ils ont même plutôt l'impression que leur engagement dans l'entreprise et l'extérieur sont très compatibles voire en synergie.

Le développement personnel

Quand on regarde les priorités de ces cadres, ils accordent uniformément une priorité première à la famille. Par contre les priorités pour le travail ou le développement personnel sont assez opposées. On remarque même une forte opposition entre d'une part l'implication dans le travail et dans l'entreprise et le développement personnel d'autre part. Par développement personnel on entend un développement personnel que la personne trouverait à l'extérieur du travail ou de la famille.

Cette opposition ne signifie pas que les impliqués dans le travail et la famille n'ont pas de préoccupations de développement personnel mais plutôt qu'ils trouvent leur développement personnel dans le travail et dans l'entreprise. Cette dimension est importante : les cadres interrogés se distinguent surtout par leur tendance à chercher –et à trouver- ler développement personnel dans le travail et l'entreprise ou plutôt à l'extérieur.

Cela représente un gros enjeu pour les directions des ressources humaines : les impliqués ne sont pas soumises aux lois de l'organisation mais avant tout des personnes qui trouvent dans leur entreprise ou leur travail les opportunités de leur développement.

3. Le management

Quelle est la responsabilité du management en matière d'implication dans l'entreprise ? On peut au moins distinguer trois pistes de réflexion qui guideront le management dans une action favorisant l'implication dans l'entreprise.

Une certaine conception de l'entreprise

Une entreprise peut fonctionner sans implication. Certains emplois, certaines fonctions en ont plus besoin que les autres comme dans le service quand la qualité de la prestation dépend de la relation avec une personne. On connaît également des formes d'organisation où l'incertitude et la complexité exigent des personnes qu'elles prennent sur elles pour être pleinement efficaces. Mais plus encore, c'est le souci de la durée, de la pérennité qui peut conduire au besoin d'implication. Sur le court terme, la pression des événements, la menace de sanctions, les incitations séduisantes peuvent suffire à produire du résultat. L'action sur la longue durée est autrement exigeante.

On connaît de nombreuses situations économiques où l'objectif est à court terme : revendre l'entreprise remise en forme (comme on a dopé une voiture d'occasion), faire de la transfusion sociale pour recommencer sans cesse le cycle des licenciements et recherches frénétiques de compétences : ces politiques de personnel n'ont pas besoin de développer des finalités d'implication. D'ailleurs elles ne le pourraient pas car les relations profondes se construisent seulement dans la durée.

Un autre moyen d'éviter le besoin d'implication, c'est de surestimer les possibilités de standardisation et d'automatisation. On a connu cela il y a un siècle dans l'industrie. On assiste au même phénomène dans le service où l'on croit affiner tellement des systèmes de gestion que l'on pourra se passer de l'engagement de la personne, ou du moins le réduire à des attitudes de sourire et d'amabilité. Ceci est un leurre : même les plus beaux systèmes de standardisation du service peuvent être dévoyés. On ne peut imaginer développer de l'implication si les personnes ne s'approprient pas leur travail.

L'implication, pas la soumission (même volontaire)

Dans toutes les études que nous avons effectuées, l'implication dans l'entreprise des collaborateurs est toujours supérieure à ce que croient les dirigeants. La plupart des responsables ont tendance à trouver leurs collaborateurs non impliqués, ou moins impliqués. Est-ce seulement l'effet d'optique selon lequel la situation actuelle est toujours moins bonne que dans les temps anciens ? Pas uniquement.

D'une part les responsables, quel que soit leur niveau, attendent toujours, sans se l'avouer forcément, de la soumission, de l'adhésion à leurs propres visions et projets d'action. L'obéissance n'est pas synonyme d'implication. Souvent, les personnes impliquées dans leur entreprise ont à son endroit un haut niveau d'exigences, sont parfois déçues de ses résultats et en font portée la responsabilité à leur direction. Les comportements contestataires qui en résultent ne sont alors pas perçus comme de l'implication !

D'autre part, leurs liens à l'entreprise, la cause de l'identification à l'entreprise n'est pas toujours comprise, elle peut être très différente de ce que croient les dirigeants qui en ont une vision propre. Mais comment s'en rendre compte si on ne le demande pas. Il est par exemple dommage que dans certains secteurs comme le public par exemple, on n'ait pas plus utilisé ce référentiel commun de service public qui rassemblait l'ensemble des corps sociaux concernés, formés, à différents niveaux, au même respect de ces valeurs qui s'effilochent à force de ne pas être célébrées en commun.

Notre enquête montre (830 personnes) que 70% des répondants qui parlent du management de leur patron quand ils étaient fortement impliqués, évoquent l'absence, la délégation, le laisser-faire. Non pas que les patrons en question se soient désintéressés de leurs collaborateurs mais ceux-ci s'étaient suffisamment approprié leur travail pour avoir le sentiment et le souvenir d'avoir été leur propre chef, d'avoir eu pleine maîtrise de leur travail.

Avoir des collaborateurs qui se sentent « propriétaires » de ce qu'ils font ne donne pas toujours un sentiment positif au patron en question mais cela peut être alors un problème que le patron doit résoudre pour lui.

Créer les conditions nécessaires

Le management eut vouloir agir sur l'implication, essayer de la développer. Dans ce cas, il faut surtout ne pas croire que l'on crée, que l'on renforce, que l'on développe l'implication des collaborateurs. Seules les personnes s'impliquent.

La seule mission du management, c'est de créer les conditions nécessaires pour que la personne s'implique. Si ces conditions sont réunies, la personne s'impliquera ou non. Trois conditions nécessaires sont déterminantes.

La première est la cohérence. La personne doit comprendre le monde dans lequel elle se trouve, voir les liens entre des discours, des actions, des décisions. Les entreprises fonctionnent de manière souvent très rationnelle ; quel dommage que cette rationalité ne soit pas perçue. Est-elle si difficile à comprendre ? Oui si l'on en reste au discours des spécialistes que Molière a bien caricaturé mais il n'est pas interdit d'être transparent et pédagogue.

La seconde condition est la réciprocité. L'implication n'est pas un abandon personnel à l'organisation. C'est un échange. La personne ne s'implique pas dans l'entreprise si elle n'a pas le sentiment que l'entreprise s'engage aussi vis-à-vis d'elle. Cette réciprocité ne concerne pas seulement les systèmes de rémunérations ; la réciprocité s'éprouve dans l'ensemble des relations et des expériences dans le cadre du travail.

La troisième condition est l'appropriation. Les personnes ne s'impliquent que s'ils peuvent se sentir maîtres de ce qu'ils font. Cette appropriation ne pas donc pas seulement par l'actionnariat des salariés.

Travailler aux conditions nécessaires, ce n'est pas croire naïvement que l'on peut transformer les personnes mais plutôt agir avec constance, cohérence et persévérance afin que dans le tumulte du quotidien, ces conditions soient respectées. C'est ce qui fait de la gestion des personnes le domaine d'action le plus difficile.

La résistance au changement : de la partie émergée à la partie immergée de l'iceberg

Hédia ZANNAD
François MANGIN
Cesames, groupe ESC Rouen

La question du changement qui était, à l'origine, essentiellement débattue par les sociologues, est de plus en plus abordée par les gestionnaires et, ce, sous l'angle de la gestion de projet et non plus seulement comme résultat de démarches s'appuyant sur des outils et méthodes. Dit autrement, il existe, aujourd'hui, une prise de conscience indiquant que la conduite du changement relève tout autant de l'art que de la technique, ce qui peut éclairer la notion de «résistance au changement».

Cette communication vise à présenter et à expliciter un modèle d'analyse des résistances au changement s'inspirant de la méthodologie de la sociologie compréhensive de Weber (1965) avant d'essayer de l'appliquer à un cas concret[1] : la démarche entreprise par Renault pour introduire au sein de son ingénierie véhicule, une ligne transversale «projet» dans le but de développer la «concourance», source de réduction des délais, et de libérer la créativité, source d'innovation.

1. Quelles sont les causes qui sont généralement invoquées pour expliquer la résistance au changement ?

La «résistance» des individus confrontés à un changement dans leur entreprise et, plus généralement, dans leur organisation, est un phénomène qui représente un enjeu important pour les initiateurs de ce changement : elle constitue en effet un obstacle qu'il faut surmonter ou, à tout le moins, contourner.

La raison la plus fréquemment invoquée pour expliquer la résistance au changement est liée au déplacement de pouvoir qu'il induit (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1988). En effet, le changement remet en cause le contrat implicite et semi-inconscient , sorte d' «accord de guerre froide» qui fournit le cadre à l'intérieur duquel les jeux de pouvoir se développent. Les individus détiennent des ressources dont ils peuvent avoir intérêt à se servir et sont soumis à des contraintes qui varient toutes deux en fonction des objectifs qu'ils se fixent et qui sont réversibles. Pour parvenir à satisfaire leurs objectifs, les acteurs font donc un calcul rationnel en fonction de l'évaluation de ces atouts et contraintes. «*[Les résistances au changement] ne sont pas l'expression du conservatisme aveugle des exécutants comme on a trop facilement tendance à le croire. Elles sont dues au fait que les structures organisationnelles existantes sont sous-tendues par un système de relations de pouvoir en*

équilibre qui permettent à chaque individu de retrouver un niveau de satisfaction en principe maximum étant donné sa situation, les atouts dont il dispose et les objectifs plus personnels qu'il poursuit. Changer les structures revient donc (…) à casser cet équilibre et à redistribuer entre les partenaires les atouts et moyens de chantage qu'ils peuvent mobiliser dans leurs négociations les uns avec les autres. Devant les risques et menaces qu'une telle redistribution représente pour eux, il est normal et légitime qu'ils essaient de se prémunir et de se protéger au maximum. Les «résistances au changement» ne sont que cela.» (Friedberg, 1988, p. 97).

Pour prolonger et préciser cette réflexion, on peut évoquer, avec Kets de Vries et Balazs (1998), six facteurs de résistance au changement :

- la perte de sécurité liée au «familier», qui provoque de l'anxiété ;
- la peur de manquer des compétences nécessaires pour changer ;
- la perte des conditions favorables de travail ou de liberté ;
- la perte de responsabilité et d'autorité, ainsi que du statut et des privilèges qui les accompagnent ;
- l'interprétation du changement comme attaque concernant les performances passées ;
- la menace concernant les alliances, les contacts et les amitiés.

Dans une optique assez proche, on peut penser que les obstacles au changement peuvent provenir de ce que les salariés ignorent ou comprennent mal les conséquences du changement concernant le contrat – en terme d'obligations et d'engagements mutuels – qui les lient à l'organisation (Strebel, 1996). Cette mauvaise compréhension peut concerner la dimension formelle, psychologique et/ou sociale du contrat.

La dimension formelle concerne les questions suivantes : Que suis-je supposé faire pour l'entreprise ? quel soutien puis-je en attendre pour faire ce travail ? Quand et comment mes performances seront-elles évaluées ? Quel sera mon salaire ? Sera-t-il lié à l'évaluation de ma performance ?

La dimension psychologique renvoie aux problématiques suivantes : Quelle sera ma charge réelle de travail ? Quelle reconnaissance, avantage financier ou autre satisfaction recevrai-je en échange de mes efforts ? Ces récompenses valent-elles les efforts fournis ?

Enfin, la dimension sociale concerne les préoccupations suivantes : Mes valeurs sont-elles les mêmes que celles de mes collègues ? Quelles sont, dans cette entreprise, les véritables règles qui déterminent le «qui obtient quoi» ?

Plus généralement, André et Bernardon (1995) expliquent les résistances au changement par l'absence de conciliation entre l'offre et la demande de changement et par une inuffisante prise en compte des bons leviers du changement, en particulier la vision partagée et la prise en compte des facteurs humains. On observe trop souvent un investissement trop exclusif sur la technologie, en négligeant d'offrir un support de la performance et une ingénierie des ressources humaines.

A la question de savoir pourquoi nous avons tant de mal à accepter le changement, Chaize (1998), quant à lui, répond que même lorsque le changement est sous nos yeux, *«notre cerveau trie en fonction de schémas déjà enregistrés» (p 117)* et que nous refusons de voir ce qui met en jeu nos émotions – et son cortège de douleurs prévisibles.

Il ne suffit pas de changer les organisations pour que les hommes changent et, réciproquement, le changement comportemental n'induit pas automatiquement la transformation de l'organisation. Il y a résistance au changement car on ne respecte pas toujours les étapes inhérentes à tout processus de changement. En effet, changer, c'est faire son deuil de la réalité à venir pour habiter une «nouvelle vie», ce qui implique cinq étapes (que nous ne développerons pas ici) : le déni, la colère, la négociation, la tristesse et le nouveau départ.

Il y a résistance au changement parce que l'intelligence, la raison et la volonté cohabitent avec d'autres dimensions – et tout le propos de cette communication est de les mettre au centre de notre propos - la mémoire, l'émotion et les sentiments.

2. Une perspective weberienne sur la résistance au changement

Pour analyser la résistance au changement, on peut distinguer deux grandes approches : celles qui mettent en cause les caractéristiques spécifiques de l'individu (son histoire, ses valeurs, sa psychologie, son inconscient), et celles qui s'intéressent au contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le projet de changement, et particulièrement à l'impact de ce dernier sur les équilibres existants.

Sur ces diagnostics divergents reposent des dispositifs de réduction des résistances différents : dans un cas on s'efforcera d'adapter directement l'individu au nouveau contexte, dans l'autre de modifier le contexte structurel et de négocier tant bien que mal un nouvel équilibre

d'ensemble. Le premier type d'approche rencontre généralement la faveur des managers, à qui près d'un siècle de management et de théories du management laissent penser qu'il est facile ou, au minimum, fort possible d'adapter le facteur humain aux objectifs managériaux. La seconde vision, celle de l'analyse stratégique des organisations développée par Crozier et Friedberg, pose deux types de problèmes aux tenants de la première approche : d'une part, elle s'appuie sur un concept encore perçu comme sulfureux, le pouvoir, et des déclinaisons qui ne le sont pas moins - la négociation, le compromis – et, d'autre part, elle paraît nier la spécificité de chaque individu, ramené à un être calculateur et opportuniste, ainsi que les valeurs qui peuvent l'animer, en privilégiant de façon systématique le contexte organisationnel et le comportement stratégique de l'acteur.

Pour tenter de dépasser cette opposition, un retour à la sociologie compréhensive développée par Max Weber (1992, 1995) nous a semblé fructueux. C'est ce que Coninck (1998) à récemment tenté de faire, en analysant une entreprise confrontée à la mise en place d'équipes semi-autonomes.

La sociologie weberienne cherche à saisir le sens visé subjectivement par les agents participant à une activité sociale. Pour ce faire, elle utilise des idéaux-types. L'idéal-type constitue un *«concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on le compare» (Weber, 1992, p. 176)*. Pour analyser une situation empirique, le sociologue la jauge à l'aune de chacun des différents idéaux types qu'il s'est préalablement forgés, s'efforçant d'apprécier dans quelle mesure elle ressort davantage de l'un plutôt que de l'autre, et dans quelle mesure elle combine tel et tel idéal-type.

Considérant que toute réalité empirique est infiniment trop complexe pour pouvoir se résumer à un seul principe, Weber fait ainsi des idéaux-types de simples outils conceptuels, qui permettent d'ordonner la réalité suivant un certain point de vue, sans qu'il soit envisageable de l'épuiser.

Pour comprendre l'activité sociale, Weber propose quatre idéaux-types du sens visé par les agents :

- la rationalité en finalité : celle qui, en fonction du contexte et des objectifs, conduit à employer les moyens les plus adaptés au regard des anticipations que l'acteur peut rationnellement faire ;
- la rationalité en valeur : celle qui conduit à adopter un comportement pour ce qu'il vaut au regard d'une valeur éthique, esthétique, religieuse, etc., indépendamment du résultat effectif de ce comportement ;
- l'émotion, en fonction des passions et des sentiments immédiats de l'agent ;
- la tradition, en fonction d'une coutume.

Weber note que ces deux derniers idéaux-types se situent à la limite des comportements auxquels l'agent communique un sens.

Pour des raisons de méthode, Weber recommande de mesurer **d'abord** toute activité à l'aune de la rationalité en finalité, pour **ensuite** passer aux autres idéaux-types. En effet, reconstruire le choix des moyens les plus adaptés au regard du contexte et des objectifs présente pour l'observateur une évidence et une «univocité» proches de la pure logique. C'est parce qu'il dispose d'un «étalon» rationnel en finalité que le sociologue peut ensuite mesurer l'ampleur de l'écart par rapport à cette rationalité purement théorique.

Si, comme le fait Coninck (1998), on tente de moderniser le vocabulaire de Weber, on peut dire que le sociologue weberien confronte la réalité à plusieurs hypothèses, qui sont successivement mobilisées. S'agissant de l'activité sociale, il dispose de quatre hypothèses fondamentales, dont l'une est, pour des raisons de méthode, testée en premier lieu : celle de la rationalité en finalité. Comme il reste des éléments non expliqués[2], un «résidu», il examine ensuite les autres hypothèses : rationalité en valeur, affectif et traditionnel. L'objectif est en quelque sorte de minimiser le résidu global pour obtenir une explication significative la plus complète possible.

Weber distingue trois niveaux distincts d'interprétation d'une activité empirique : celui de l'observateur extérieur, celui de la subjectivité de l'agent et celui de l'inconscient de l'agent.

- l'observateur extérieur évalue l'adéquation objective du comportement de l'agent. Weber parle de la rationalité de justesse, entendue comme le déroulement «logique» d'une action à partir du contexte de cette dernière ;
- la signification subjective de l'agent est le sens subjectif visé par l'agent lorsqu'il oriente son action : c'est pour tenter de le déterminer que le sociologue mobilise les quatre idéaux-types de l'activité. Weber note que toute action objectivement adéquate par rapport au contexte n'est pas nécessairement une action subjectivement rationnelle par finalité ;
- enfin, celui qui agit ne sait pas toujours pourquoi il s'oriente dans telle ou telle direction : des «motifs non avoués» peuvent être à l'origine de l'activité de l'agent. C'est ce qui conduit Weber à s'intéresser au programme de recherche de la psychanalyse : *«des branches très importantes de la recherche en psychologie*

compréhensive ont de nos jours pour tâche de dévoiler les enchaînements qui jusqu'à présent n'ont été qu'insuffisamment ou même pas du tout observés et qui ne constituent pas en ce sens des enchaînements orientés subjectivement ni rationnellement, mais qui en réalité se déroulent cependant, dans une large mesure, dans le sens d'un enchaînement compréhensible et objectivement «rationnel».» (Weber, 1992, p. 312).

Le dernier trait marquant de la méthodologie weberienne est sa perspective strictement individualiste. Il ne rejette évidemment pas les concepts collectifs, mais en faisant du sens subjectivement visé par l'individu la problématique de base de sa sociologie, il ne les intègre que dans la mesure où les individus s'orientent significativement par rapport à eux.

Coninck (1998) a récemment suggéré d'adopter une méthodologie de nature weberienne pour tenter de comprendre les «bonnes raisons» que peuvent avoir des salariés à résister au changement. Il propose ainsi quatre hypothèses qu'il s'agit d'examiner successivement :

1. l'attitude face au changement se déduit purement et simplement de contraintes structurelles, souvent insuffisamment ou incomplètement perçues par les promoteurs du changement - instabilité des politiques, de l'encadrement, incertitude économique, etc. ; le comportement est un comportement «ajusté».

2. elle est liée à la perception par les individus de l'impact du changement sur leur intérêt personnel ; cette hypothèse correspond à la perspective de l'analyse stratégique des organisations.

3. elle est liée à l'évaluation par les individus des conséquences du changement en termes de justice, d'équité.

4. elle est liée à des éléments émotifs ou symboliques, qui ont une forte influence sur la motivation des individus.

L'ordre dans lequel ces hypothèses sont mobilisées est lié, pour Coninck, à un ordre de légitimité et d'évidence décroissant dans la société moderne.

Par rapport à la méthodologie de Weber, Coninck procède à plusieurs ajustements importants ;

- le comportement «ajusté» fait référence à l'adéquation objective du comportement aux conditions, tandis que les trois autres hypothèses concernent la rationalité subjective de l'acteur. En fait, des quatre idéaux-types de l'activité de Weber, est soustraite l'activité traditionnelle, que Coninck juge sans doute inadaptée aux sociétés modernes, tandis qu'est ajoutée la justesse. Mais on mêle alors directement deux niveaux fondamentalement distincts dans la méthodologie weberienne : l'analyse de l'observateur extérieur et le sens communiqué par l'agent à sa propre action. De plus, cela revient à considérer que certaines contraintes auraient un effet indépendamment des perceptions et des évaluations des acteurs, ce qui s'oppose à l'individualisme méthodologique de Weber. Dans l'entreprise, résister au changement parce que le projet en cours est le nième avatar d'une réforme managériale jamais aboutie peut évidemment être le résultat d'un calcul coûts/avantages.

- il introduit la légitimité comme facteur d'ordre dans ses quatre hypothèses. Ce faisant, il introduit dans la méthodologie weberienne un système de valeurs a priori : là ou Weber privilégie la rationalité en finalité uniquement parce qu'elle est la plus immédiatement accessible au sociologue, Coninck privilégie le comportement ajusté comme étant le plus ***légitime.*** Mais de quelle légitimité s'agit-il ? Celle reconnue par le sociologue (légitimité méthodologique), celle reconnue par le manager (légitimité managériale) ou celle reconnue par l'acteur ? Dans ce dernier cas, la cohérence voudrait que l'on privilégie alors les valeurs de l'acteur. De plus, il n'est pas besoin de préciser à quel point la méthodologie weberienne vise à se garder de la subjectivité du sociologue et de ses valeurs…

- enfin, conservant l'esprit de la rationalité en valeur, Coninck privilégie une valeur particulière, la justice, et son corollaire, la reconnaissance, sans réellement justifier le primat ainsi accordé.

Si le projet de Coninck paraît prometteur, la façon dont il est opérationnalisé pose de nombreux problèmes de cohérence interne au regard de la méthodologie weberienne. C'est pourquoi nous proposons d'en revenir plus strictement à cette dernière, et notamment aux idéaux-types de l'activité sociale.

Nous assimilerons le comportement stratégique de l'acteur tel que le définit l'analyse stratégique des organisations à la rationalité en finalité de Weber et, suivant ce dernier, nous proposons de **commencer** l'analyse d'une situation concrète par cette hypothèse.

Par rapport à Weber, la justification de cette priorité n'est pas l'évidence du comportement stratégique, dans la mesure où l'analyse du contexte organisationnel, de la position de l'acteur dans ce contexte, et de ses perceptions et évaluations, est souvent plus longue, plus difficile et moins «naturelle» que le recours à d'autres hypothèses, notamment psychologiques. En effet, face à des manifestations émotives d'un comportement (par exemple, un chef de service «caractériel»), l'explication la plus évidente a priori sera souvent celle de la

«personnalité caractérielle». Mais, dans la mesure même où elle est moins naturelle, l'examen en premier lieu de l'hypothèse du comportement stratégique est la plus à même de diminuer le résidu global de l'explication, et donc d'améliorer la qualité de cette dernière.

Cependant, le comportement stratégique n'est que le premier des idéaux-types à mobiliser. En s'inspirant de Boudon (1986), on pourrait dire que l'analyse stratégique permet de déterminer la ***position*** stratégique d'un acteur (ressources, contraintes, enjeux) placé dans une situation donnée. Elle propose une explication du comportement de l'acteur par la recherche/volonté de préserver son autonomie (motivation stratégique), indépendante a priori de ses motifs personnels et de sa psychologie singulière. Mais pour comprendre son comportement, et plus particulièrement les différences de comportement d'acteurs placés dans des situations identiques ou très comparables, il peut être nécessaire de creuser au delà de la stricte motivation stratégique, c'est à dire de rechercher ses ***dispositions*** personnelles. À ce titre, et en suivant la démarche weberienne, restent à examiner la rationalité en valeur, le comportement affectif, et le comportement traditionnel.

La situation de l'analyse stratégique des organisations face à la sociologie weberienne est assez étrange. Dans ses exposés les plus conciliants, la méthodologie de Crozier et Friedberg apparaît purement weberienne : approche individualiste, qui reconstruit les structures collectives à partir des actions et des anticipations des acteurs, recherche du point de vue subjectif de l'acteur, et, surtout, priorité méthodologiquement accordée à l'hypothèse d'un acteur à la rationalité limitée, s'efforçant d'exploiter au mieux les ressources dont il dispose pour atteindre au mieux ses objectifs en tenant compte des contraintes qui pèsent sur lui et de la perception qu'il a du système dont il fait partie. Friedberg parle ainsi d'un «utilitarisme méthodologique»: *«Une telle démarche repose sur l'hypothèse qu'il est toujours plus sage de partir du principe selon lequel le comportement utilitariste est la règle et qu'il appartient à l'observateur de mettre en évidence les écarts à la règle […] C'est parce qu'elle s'attend à des écarts, parce qu'elle permet de les mettre en évidence et ainsi d'affiner empiriquement et inductivement la connaissance et l'analyse des acteurs présents dans le champ qu'il me semble qu'on peut parler ici d'un utilitarisme méthodologique» (Friedberg, 1988, p. 218).* Pourtant, en dépit de cette évidente proximité, on chercherait en vain la moindre référence à la démarche weberienne dans le corpus méthodologique de l'analyse stratégique. Peut-être, d'ailleurs, cette proximité n'est-elle qu'apparente dans la mesure où il semble bien que l'utilitarisme méthodologique ne produit jamais de «résidu non utilitariste». Le qualificatif «méthodologique» ne serait ainsi qu'une concession formelle…

Or, l'analyse approfondie du fonctionnement de l'organisation par projet chez Renault nous conduit à penser qu'en matière de résistance au changement en particulier, ce «résidu non utilitariste» n'est pas nul.

3. L'introduction de la gestion par projet chez Renault

Notre propos est de comprendre pourquoi les métiers de l'ingénierie véhicule de l'entreprise Renault ont cherché à freiner le mouvement de transversalisation des structures lorsque s'est développée, il y a une dizaine d'années, la logique de la gestion par projet[3].

Pour répondre à cette question, nous examinerons le contexte structurel du changement, et les contraintes organisationnelles nouvelles qu'il génère. Puis, en nous plaçant du point de vue des acteurs, nous étudierons les questions suivantes : Quels ont pu être leurs intérêts tangibles ? Quel est leur système de valeurs ? Quelle est la dimension émotive et symbolique de leur comportement ?

3.1. Le contexte

L'action des métiers se déroule dans un périmètre d'action structuré par des canaux de communication pré-établis, par une distribution formelle de l'autorité, par un certain nombre de réglementations et par des réseaux de solidarité. En limitant l'accès à l'information de ses membres, en spécialisant leurs fonctions selon des principes de division du travail hiérarchiques, les contraintes structurelles créent des rôles que les métiers doivent remplir.

Or, dans le cas de la structure matricielle chez Renault, les directions métier sont obligées de poursuivre des objectifs divergents, voire opposés, à ceux de la direction projet. En effet, la structure métier et la structure projet se différencient sur cinq plans différents : la nature des activités, l'orientation des objectifs, l'orientation temporelle, la logique managériale et la nature de l'autorité. Le tableau suivant indique les limites et contraintes à l'intérieur desquelles la structure métier et la structure projet peuvent «jouer».

Structure métier	Structure projet
Équipes permanentes	Équipes temporaires
Organisation hiérarchique	Organisation fonctionnelle
Responsabilités fractionnées verticalement	Responsabilités réparties horizontalement
Zones de responsabilité juxtaposées	Zones de responsabilité se chevauchant
Logique de continuité et de stabilité	Logique de rupture et de mouvance
Logique de «toujours plus»	Logique de «reste à faire»
Les objectifs sont concrets, explicites	Les objectifs ne sont souvent que des hypothèses
Les objectifs sont stables	Les objectifs varient en fonction des phases du projet
Les moyens sont déduits des fins	Incohérence fréquente entre les objectifs et les fins
Sujétion à des influences endogènes	Sujétion à des influences exogènes (clients et concurrents)
Métissage professionnel faible	Métissage professionnel fort

La dualité métier/projet

Gardons tout de même à l'esprit que cette structuration du champ d'action des métiers n'est pas que contraignante : elle peut également devenir un outil dont les acteurs peuvent se servir pour poursuivre leurs stratégies.

3.2. Quels sont les intérêts tangibles des métiers ?

Même si les chefs de projet souffrent d'une absence de moyens et de légitimité, ils bousculent les métiers dans leurs modalités de fonctionnement grâce à leur pouvoir de questionnement et de légitimité. Ils modifient les règles du jeu de l'entreprise et, en particulier, la nature du pouvoir détenu par la hiérarchie métier.

En particulier, les métiers souhaitent voir le rôle du projet se cantonner à la définition des objectifs et au contrôle des résultats des acteurs projet tandis que le projet souhaite également orienter leurs méthodes de travail dans la mesure où celles-ci influent sur les résultats. De même, la direction projet souhaite pouvoir choisir ses collaborateurs et influer sur l'évaluation de leurs performances tandis que les hiérarchies métier veulent continuer à être le «seuls maîtres à bord» en la matière parce qu'ils considèrent que l'affectation des ressources humaines doit se faire en fonction des disponibilités de la direction métier et que les objectifs fixés par les hiérarchies à leurs subordonnés englobent les objectifs poursuivis par la direction projet.

Avec la création des plateaux projet, les hiérarchies métier doivent également renoncer à la proximité physique - qui peut, dans certains cas, être assimilée à la proximité psychologique - qu'ils avaient avec leurs subordonnés. Si elles n'apprennent pas à les diriger «à distance» et qu'elles ne font pas l'effort de se déplacer pour entrer en contact avec eux, elles peuvent avoir le sentiment de perdre une partie de leur équipe, qui est dorénavant soumise à une autorité concurrente. Or, l'étendue de l'autorité hiérarchique ne se mesure-t-elle pas encore au nombre de subordonnés que le chef de service a sous ses ordres ?

Par conséquent, les métiers ont le sentiment d'être «détrônés» par les directeurs de projet dans la mesure où ils doivent dorénavant leur rendre des comptes, où ils perdent «l'aura» qu'ils exerçaient sur leurs subordonnés et où leur légitimité diminue parce qu'ils ne sont plus à même de donner un sens au travail des individus. En bref, ils sont renvoyés à une fonction de prestataires au service des projets, alors qu'ils constituaient la «colonne vertébrale» de l'entreprise.

> *«Avant, le chef de service avait les rênes du pouvoir en main. A présent qu'il est obligé de se situer par rapport à un jeu d'acteur plus compliqué, son mode de management doit être plus pertinent.»*[4]
>
> *«Avec le plateau, toutes les troupes peuvent être réparties sur les plateaux, donc le chef peut se retrouver seul. La racine «hiérarchie métier» ne constitue plus un support et le hiérarchique doit aller chercher son gars quand il y a un problème précis. C'est drôlement inconfortable pour les hiérarchiques et les subordonnés. »*
>
> *«Avec les plateaux projet, les gens sont mis sous une autre autorité que celle de la hiérarchie : ils sont mis sous une autorité de conception. Le directeur de projet devient le hiérarchique, de sorte que le chef de service perd son pouvoir.»*
>
> *«Les projets court-circuitent la hiérarchie métier car ils ont un accès plus rapide aux centres décisionnels ; c'est pourquoi les hiérarchies métier cherchent à reprendre du poil de la bête en opacifiant leur direction et en filtrant les informations.»*

3.3. Quel est le système de valeurs des directions métiers ?

D'après nous, la structure métier est imprégnée des valeurs du modèle professionnel décrit par Sainsaulieu et ali (1995), dans lequel le contenu du travail constitue le vecteur essentiel d'intégration des individus au collectif et dans lequel les salariés manifestent un fort intérêt pour l'activité exercée, éprouvent de la fierté pour le travail bien fait et de la satisfaction à détenir une qualification. Or, les Directions métier ont précisément peur de perdre cette expertise et ce savoir-faire avec la logique projet.

Bien entendu, on peut penser que les valeurs invoquées, qui renvoient à ce que Iribarne nomme «la logique de l'honneur», ne sont pas immanentes et constituent, plutôt, une justification a posteriori de comportements dictés par les seuls intérêts personnels, ainsi que l'affirme Friedberg : *«c'est l'occasion qui fait le larron, autant que son éducation (ratée) et son passé (malheureux). Il n'y a donc pas de raison de penser qu'objectifs et valeurs d'un individu précèdent toujours les comportements. Ils peuvent tout aussi bien en être le produit, c'est-à-dire les suivre et n'être que des rationalisations que l'on a développées pour justifier des comportements que, pour toutes sortes de raisons, on a été amené à adopter. Le système de valeurs et la praxis d'un individu se structurent mutuellement.» (1988, p. 9-10).* Nous ne somme d'accord qu'avec cette dernière phrase et pensons que ces valeurs sont suffisamment intériorisées pour déterminer les objectifs et les attitudes des acteurs. Ainsi, nous pensons que les citations suivantes constituent davantage des prises de positions sincères reposant sur les valeurs précédemment évoquées que des rationalisations servant – consciemment ou inconsciemment – à justifier un comportement calculé.

> *«Les directions projet ne s'intéressent qu'à la qualité perçue par le client tandis que nous voulons faire de la belle technique.»*
>
> *«On est garant du métier, donc on ne peut pas jouer la prestation économique à tout prix : un avantage économique ne doit pas induire un risque technique.»*
>
> *«Avec les projets, on aboutit à un appauvrissement des métiers et des compétences, c'est clair.».*
>
> *«On a peur de perdre des compétences quand on travaille en projet parce qu'il y a un écart dans le suivi des technologies étant donné que, dans un projet, on se fixe sur une technologie donnée et qu'on ne peut pas confronter ses compétences aux autres dans le projet.»*
>
> *«Les projets ont une vision étroite par rapport aux métiers dans la mesure où ils sont orientés vers le court terme et qu'ils ne s'intéressent pas à la performance de l'entreprise dans son ensemble.»*

Ajoutons que les directions métier ont un sentiment d'inéquité et de non reconnaissance de la part de la Direction Projet et, surtout, de la Direction Générale. Elles ont le sentiment que seule la participation des chefs de projet est prise en compte lorsque le projet réussit, ce qui leur semble d'autant plus injuste que ces derniers ont, d'après eux, une contribution faible dans le projet puisqu'ils se contentent de «faire faire»(make-work assignment).

> *«Les métiers font la gueule car ils sont descendus de leur piédestal et se considèrent comme corvéables à merci, d'autant que les directeurs de projet sont très revendicatifs.»*
>
> *«La force du projet est d'être centré sur les résultats, d'où la souffrance des métiers qui ont l'impression de se faire enlever leur légitimité.»*
>
> *«Les directeurs de projet ont volé la partie noble du pouvoir (ce pour quoi l'entreprise existe) et renvoient les métiers à une fonction de prestataire, ce qui est dévalorisant. Les métiers sont renvoyés à une fonction secondaire tout en ayant une fonction statutaire importante. Les directeurs métier veulent récupérer ce «sens» que leur a volé le projet.»*
>
> *«Quand il y a des problèmes, c'est le métier qui trinque. C'est le métier qui fait tout et qui doit répondre de tout, de l'étude jusqu'à la mise en série. Les projets font faire.»*

3.4. Quelle est la dimension émotive et symbolique de leur comportement ?

Si on se penche, à présent, sur les dispositions personnelles des acteurs métier, on s'aperçoit que les individus résistent d'autant plus au changement introduit par le développement de la logique projet que leurs caractéristiques personnelles les en éloignent. En effet, on observe que les individus qui défendent le maintien de la logique hiérarchique traditionnelle ont un fort «besoin de soutien»[5], développent un goût prononcé pour les aspects techniques de leur travail, manifestent une faible tolérance pour l'ambiguïté, ainsi qu'une faible capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière[6]. Or, étant donné que la structure métier est considérée comme plus fiable et plus apte à s'attacher ses employés que la structure projet et que le travail en projet implique une forte tolérance pour l'ambiguïté et une prise de risque par rapport à la carrière, nous pouvons penser que ces individus se sentent plus à l'aise dans la structure métier que dans la structure projet.

A l'inverse, les individus qui acceptent le mieux les changements induits par le développement de la logique projet ont un fort «besoin d'affiliation»[7], développent un

goût prononcé pour les aspects économiques de leur travail, manifestent une assez forte tolérance pour l'ambiguïté et une forte capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière[8], ce qui peut expliquer leur préférence pour le travail en structure projet.

Conclusion

La sociologie weberienne suggère d'évaluer l'activité sociale au regard de quatre ideaux-types. Appliquée à la résistance au changement des salariés, une telle démarche conduira à s'intéresser à leurs intérêts tangibles, à observer leur système de valeurs pour, finalement, appréhender la dimension émotive et symbolique de leur comportement.

Cette approche nous a séduits parce qu'elle rend compte de la résistance au changement, non pas en tant que réaction naturelle de salariés attachés à leurs habitudes et traditions, mais en tant que résultante d'une situation sociale complexe et qu'il permet de se distancier des discours expliquant les comportements à partir de leur dimension utilitariste uniquement, en appréhendant les motifs profondément ancrés dans le sujet, ce que néglige de prendre en compte la sociologie des organisations.

Bibliographie

Andre A. et Bernardon J.C., «Changer ou l'art de mettre en mouvement», *L'Expansion Management Review*, juin 1995, pp. 83-89.

Boudon R. *L'idéologie*. Fayard, Paris, 1986

Chaize J., *Le grand écart ; les débuts de l'entreprise hypertexte*, Éditions Village Mondial, 1998.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

De Coninck F., «Les bonnes raisons de résister au changement», *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998, pp. 162-168.

D'Iribarne P., " Les pratiques Renault de gestion par projet ", *Séminaire interne du 8 et 9 décembre 1992*, dossier établi par C. Martin, Direction de la Recherche de Renault.

Friedberg E., «L'analyse sociologique des organisations», *Revue Pour*, n° 28, 1988 (1972).

Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris, 1993.

Strebel P., *Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ?* , Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

Kets de Vries M.F et Balazs K., «Beyond the Quick Fix : The psychdynamics of Organizational Transformation and Change», *European Management Journal*, vol.16, n°5, octobre 1998, pp.611-622.

Levinson H., *L'art de diriger, la psychologie du meneur d'hommes*, Publi-Union, 1971.

Sainsaulieu R., Francfort I., Osty F. et Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1995.

Weber M., *Essais sur la théorie de la science*, Presse Pocket, Paris, 1992 (traduction de Julien Freund).

Weber M., *Économie et société (1)* : les catégories de la sociologie, Presse Pocket, Paris, 1995 (traduction de Julien Freund).

Notes

1 Nos observations sont issues d'une recherche longitudinale de nature qualitative et quantitative effectuée au sein de l'entreprise Renault sur le projet de remplacement de la Laguna.

2 Au regard de la conception weberienne de la réalité empirique, et de la nature purement conceptuelle de l'idéal-type, on peut dire que Weber postule l'existence d'un résidu.

3 La gestion par projet correspond à un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures «métier» afin d'atteindre des objectifs de performance «Qualité/Coûts/Délais». Chez Renault, elle s'est développée dans le cadre d'une structure matricielle dans laquelle le responsable de projet définit ce qui doit être accompli (le «quoi») tandis que le responsable métier est concerné par la façon dont ce sera accompli (le «comment») et dans laquelle les décisions sont le fruit d'un accord entre les Directions Métier et la Direction Projet.

4 Toutes les citations sont issues d'acteurs métier.

5 On entend par «besoin de soutien» le besoin qu'ont les individus que l'organisation se préoccupe d'eux, le besoin d'être soutenu émotionnellement et leur besoin d'être orienté dans le développement de leur carrière (Levinson, 1971).

6 En moyennt, leur degré de tolérance à l'ambiguïté est de 2.2 et leur capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière de 2.7 sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 points.

7 On entend par «besoin d'affiliation» le besoin qu'ont les individus de s'intégrer à un groupe de travail (Levinson, 1971).

8 En moyennt, leur degré de tolérance à l'ambiguïté est de 2.9 et leur capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière de 3.9 sur une échelle allant de 1 à 5 points.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 3e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Youssef ALLOUANE, Directeur, ISCAE Tunis, Tunisie
Mohamed BAYOUD, Président, AGEF, Casablanca, Maroc
Essaïd BELLAL, Directeur, DIORH, Casablanca, Maroc
Adnane BELOUT, Professeur, Université Montréal, Canada
Alain BERNARD, Professeur, ESSEC, Cergy, France
Charles-Henri BESSEYRES des HORTS, Professeur, HEC, Jouy en Josas, France
Patrick BEZIER, ANDCP, Paris, France
Claude BOURCIER, Professeur, ESC Rouen, France
Franck BOURNOIS, Professeur, CIFFOP, Paris, France
Luc BOYER, Professeur, Université de Caen, France
Jacques BROUILLET, Président IES, Paris, France
Loïc CADIN, Professeur, ESC Paris, France
Jean-Luc CERDIN, Professeur, ESSEC Cergy, France
Giovanni COSTA, Professeur, Universita Venezia, Italie
Thierry de BEYSSAC, Directeur Hewitt, Paris, France
Fernando CUEVAS, Professeur, ESC, Pau, France
Abdelaziz DALI, Président, ALGRH, Alger, Algérie
Georges EGG, Président, CCIAS, Paris, France
Fredj EZZERELLI, Directeur des études INTEC, Tunis II, Tunisie
Louis FORGET, Professeur, ESSEC Management Education, Paris La Défense, France
Mounir HADJ MOURI, Professeur, ESC, Lille, France
Bruno HENRIET, Professeur, Université de Nantes, France
Jacques IGALENS, Professeur, Université de Toulouse. Président de l'IAS, Paris, France
Pia IMBS, Directeur, IAE, Strasbourg, France
Michel JORAS, Directeur, EHEE, Paris, France
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Professeur, Université de Montpellier, France
Zeineb MAHJOUB, Président, ARFORGHE, Tunis, Tunisie
Mohammed MATMATI, Professeur, ESC, Grenoble, France
Alain MEIGNANT, Directeur Quaternaire, Paris, France
Armand MELLA, Secrétaire général, AEDP, Paris, France
Bernard MERCK, DRH France Telecom, Paris, France
Joan MUNDET HIERN, Professeur, UPC, Barcelona, Espagne
Bernard NIGLIO, Président, ANDCP, Paris, France
Jacques ORSONI, Directeur, IAE, Corse, France
Jean-Marie PERETTI, Président d'honneur de l'IAS. Professeur, ESSEC, Cergy et IAE de Corse
Didier RETOUR, Directeur, ESA, Grenoble, France
P. ROBERT DEMONTROND, Professeur, IG Rennes, France
Alain ROGER, IAE, Aix en Provence, France
Henri SAVALL, Directeur, ISEOR, Professeur, Université Lyon II, France. Président Comité scientifique de l'IAS, Paris, France
Maurice THEVENET, Professeur ESSEC et CNAM, Paris, France
Jean-Louis TERADE, Université Montpellier, France
Michel TREMBLAY, Professeur HEC, Montréal, Canada
Georges TREPO, Professeur HEC, Paris, France. Président de l'AGRH, Paris, France
Thierry WILS, Professeur, Université de Laval, Québec, Canada
Zahir YANAT, Vice Président IAS, Paris, France
Véronique ZARDET, Professeur, Metz, France

COMITÉ D'ORGANISATION DE LA 3e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Marie-Claude CAVILLON, Secrétariat, IAS, Paris, France
Zoubir DJOUABRI, Vice président, ALGRH, Alger, Algérie
Saïd FODIL BEY, Secrétaire général, ALGRH, Alger, Algérie
Eléonore MARBOT, Doctorante ESSEC, Cergy, France
Ahmed MANA, Vice président, ALGRH, Alger, Algérie
Mohammed MATMATI, Professeur ESC, Grenoble, France
Jean PERREAU, Secrétaire Général, IAS, Paris, France
Jean-Marie PERETTI, Président d'honneur, IAS, Paris, France
Abderrahim YACINE, Vice président, ALGRH, Alger, Algérie
Zahir YANAT, Vice président, IAS, Paris, France

I A S

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

&

ALGRH

ALGÉRIE

3e UNIVERSITÉ

DE PRINTEMPS DE L'IAS

Stratégies et Ressources Humaines

ALGER, ALGÉRIE
19 et 20 mai 2001

AVEC LE CONCOURS DE

- Institut **MANPOWER** de recherches prospectives en ressources humaines
- **ENTREPRISES et CARRIERES**

EN PARTENARIAT AVEC

- **AGRH** (Association francophone de Gestion des Ressouces Humaines), Paris
- **AGEF** (Association des Gestionnaires et Formateurs du personnel), Maroc
- **AFORGHE** (Association des responsables de formation et gestion des hommes en entreprises), Tunisie
- **ANDCP** (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel), France

&

- **ESSEC Business School Paris**

ESSEC

Actes édités par Jean-Luc CERDIN et Jean-Marie PERETTI