I A S

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

&

C.L.E.R.H.

LIBAN

LIEU :

- **Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK) Jounieh - Liban**

AVEC LE CONCOURS DE

- L'**ESSEC** Business School Paris
- L'**USEK** Liban

et de

- Institut **MANPOWER** de recherches prospectives en ressources humaines
- **ENTREPRISES et CARRIERES**

EN PARTENARIAT AVEC

- **ANDCP**, Paris
- **ALGRH**, Algérie
- **AGEF**, Maroc
- **ARFORGHE**, Tunisie

et de

- **Ministère des réformes administratives** - Liban (pressenti)
- **Ministère de l'industrie** - Liban (pressenti)
- **Ministère du travail** – Liban
- **CES** (Conseil Economique et Social) – Liban
- **AUF** (Agence Universitaire de la Francophonie – BMO)
- **AGRH** (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines)
- **ISEOR** (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations)
- **ICIAC** (Institut de Certification International des Auditeurs de Conformité)

4e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'IAS

Relations Euro-méditerranéennes

Audit Social et mise à niveau des Entreprises et des Institutions

BEYROUTH, LIBAN
9 et 10 mai 2002

Actes édités par Jean-Luc CERDIN et Jean-Marie PERETTI

I A S

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

4e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Stratégies et Ressources Humaines

BEYROUTH, LIBAN
9 et 10 mai 2002

Sommaire

5 INTRODUCTION

7 Emmanuel ABORD de CHATILLON - Sébastien BRION
L'audit stratégique du management des équipes confrontées à l'instabilité: mise en évidence de principes de fonctionnement à partir du cas du rugby

23 David ALIS
Le partage de la fonction RH : Pourquoi ? Comment ?

35 Thierry ARDOUIN
Le tutorat comme producteur de nouvelles identités professionnelles

45 Abdel BENABDALLAH
Le e-learning dans une entreprise en réseau

55 Laïla BENRAISS - Jean-Marie PERETTI
Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français.

67 Jean-Claude CASTAGNOS - Michel LE BERRE
Pistes de recherche sur le cadre international : le cas de l'euromanager

77 Jean-Luc CERDIN - Maria FADDOUL - Carole HADDAD
GRH au Liban : quelques éclairages

85 Claire DUTOT - Jean-Yves DUYCK
La fidélisatin du salarié : quelques pistes pour un audit

97 Anne-Marie FRAY
Unicité et diversité en management international : une réflexion pourl'audit social

103 Jacques IGALENS
Stratégie et flexibilité

125 Françoise LARRÉ - Chokri ABDENNADHER
Mise à niveau des entreprises et des institutions : le sens d'une approche par les compétences

135 Mohammed MATMATI
Une expérience de construction d'un réseau euro-méditerranéen de pôles de compétences dans l'apprentissage des bonnes pratiques de dissémination du E-Business

149 Ramdane MOSTEFAOUI
Organiser la GRH pour gérer le capital des connaissances
Le cas des entreprises algériennes

161 Ghada RAAD
La fonction ressources humaines : pour une meilleures compétitivité de l'entreprise au XXI^e siècle

169 Didier RETOUR - Eric VATTEVILLE
Le risque social

181 Philippe ROBERT-DEMONTROND
Clauses, normes et chartes sociales : principes et enjeux de nouvelles règles du jeu concurrentiel

193 Loïck ROCHE, John SADOWSKY & Walter BLASS
L'enseignement par la méthode des cas dans les pays du bassin méditerranéen

201 Jean-Yves SAULQUIN
Politique de GRH et performance : connaissances théoriques et discours

211 Marc VALAX - Sandra PALMERO
Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP

231 Delphine VAN-HOOREBEKE
Management des émotions : Leviers organisationnels et managériaux de l'expression d'émotions au travail

Relations Euro-méditerranéennes

Audit Social et mise à niveau
des Entreprises et des institutions

La quatrième université de printemps de l'audit social co-organisée les 9, 10 et 11 mai 2002 au Liban, à Beyrouth, par le CLERH et l'IAS, a comme thème "Relations Euro-méditerranéennes: Audit Social et mise à niveau des Entreprises et des institutions".

Le thème retenu permet d'aborder les enjeux et les perspectives de l'audit dans le cadre d'une globalisation croissante. La convergence des pratiques et l'analyse des évolutions dans le domaine des ressources humaines en Europe, au Maghreb et dans le monde sont 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.

Les relation euro-méditerranéennes sont 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 21 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, libanais, 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 Bénédicte Chauvin, qui a assuré le secrétariat du comité d'organisation, et l'équipe de reprographie du Groupe ESSEC, particulièrement Patrick Der Agopian, 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'ANDCP, l'ALGRH, l'AGEF, l'ARFORGHE et le CLERH.

L'ensemble des contributions rassemblées traduisent la richesse des travaux autour du thème "Relations Euro-méditerranéennes: Audit Social et mise à niveau des Entreprises et des institutions ". 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 2002, en fêtant ses vingt ans, 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 4e Université de Printemps

L'audit stratégique du management des équipes confrontées à l'instabilité: mise en évidence de principes de fonctionnement à partir du cas du rugby

Emmanuel ABORD de CHATILLON

Sébastien BRION

Maîtres de Conférences

IUT Annecy et UFR Activités Tertiaires d'Entreprise

IREGE – Université de Savoie

BP 806

74016 Annecy cedex

Le vocabulaire du sport et les sportifs ont depuis longtemps pénétré l'univers de l'entreprise. Les gourous, ex-entraîneurs d'équipes de football, de rugby ou de handball ou sportifs en phase de reconversion, envahissent les séminaires d'entreprise pour expliquer à des salariés admiratifs de leurs performances comment faire pour gagner ou faire gagner son équipe. Cette mode pose le problème du transfert des concepts et des situations sportives à la sphère de l'entreprise. En effet, si l'on voit bien l'effet de motivation immédiat que peut provoquer l'intervention d'un sportif qui a réussi, le fond des discours proposés, généralement construit sur des recettes de cuisine normatives est plus discutable.

Cependant les situations sportives et notamment celles issues de la pratique de sports collectifs possède l'avantage de mettre en évidence des configurations proches de celles rencontrées dans les entreprises. Cette proximité atteint plus particulièrement deux champs appartenant aux sciences de gestion : la stratégie (notamment par la confrontation et l'adaptation à un environnement spécifique) et la gestion des ressources humaines (par les processus d'adaptation collective à ces situations).

Notre communication se propose donc d'examiner les relations entre gestion des ressources humaines et stratégie dans un contexte spécifique celui du rugby professionnel, afin d'examiner comment l'équipe « gère » les situations d'instabilité. Si le rugby fournit de nombreuses situations de ce type, cette problématique intéresse de plus en plus les chercheurs en sciences de gestion à la recherche de réponse de l'organisation à des situations problématiques. Cette double lecture des contributions des rugbymen et des gestionnaires permettra la mise en évidence de principes de fonctionnement d'une équipe face à l'instabilité permettant l'audit de ces situations. L'interview de 15 entraîneurs de haut niveau permettra de qualifier et d'illustrer le modèle retenu.

C'est ainsi que dans la perspective que nous avons retenue ici, ce jeu, forme simplifiée d'une compétition raisonnée semble porteur d'enseignements aussi bien pour l'image métaphorique qu'il propose à la réflexion du chercheur en organisation que pour la compréhension des situations des organisations confrontées à des situations d'instabilité. Nous examinerons donc comment chacune des perspectives envisage la gestion de l'instabilité (1 et 2) avant de mettre en évidence un modèle de l'organisation vigilante (3). Cette première phase nous permettra d'appréhender au mieux les résultats de notre enquête et nous amènera à dégager trois principes et trois paradoxes structurant le fonctionnement pertinent d'une équipe confrontée à une situation d'instabilité (4).

Les modèles stratégique de gestion en situation d'instabilité

Le cadre d'analyse dans lequel s'inscrit cette recherche repose en premier lieu sur les modèles d'adaptation à l'instabilité appartenant au champ du management stratégique). La littérature indique que l'organisation peut faire face à l'instabilité de trois manières : en anticipant, en innovant ou en réagissant rapidement.

1.1 Faire face à l'instabilité par anticipation

Dans les années soixante, le développement de la planification stratégique et de ses outils a soulevé un certain engouement pour l'instauration d'un système susceptible de soutenir cette activité difficile. E. Yantsch (1968) pose les bases d'une planification d'un nouveau genre qu'il nomme institutions auto-adaptables. L'existence d'une institution « vigie » indépendante permettrait d'assurer une cohésion au sein des institutions auto-adaptables. Son rôle serait non seulement d'élaborer et d'évaluer des images du futur en mettant côte à côte les éléments provenant des planifications étatiques et industrielles, mais encore de stimuler et d'orienter la planification en fournissant une « vue d'ensemble ». Dans le même sens, certains auteurs rattachent directement l'activité d'observation de l'environnement à la fonction de planification stratégique ou de management stratégique dans l'entreprise (Ansoff, 1976 ; Lesca, 1995). Ainsi, pour les entreprises confrontées à des environnements turbulents et imprévisibles, on reconnaît l'importance et l'intérêt de l'existence d'un système de vigie permettant de réduire sa vulnérabilité stratégique (Marmuse, 1992).

Au sein du courant de la veille stratégique, l'entreprise n'a pas pour principal objectif de réduire son temps de réponse au marché, mais plutôt de mettre en place des systèmes de surveillance des signaux émis par son environnement externe dans le but d'anticiper les changements et de s'y adapter avant que ceux-ci n'affectent l'entreprise (Ansoff, 1976). L'enjeu d'une écoute anticipative et active de l'environnement (Lesca, 1992 ; Oury, 1983) est de découvrir les futures tendances du marché encore difficilement perceptibles. Le concept de « signal faible » (information vague, incomplète et imprécise porteuse de menace ou d'opportunité) initié par I. Ansoff (1976) apparaît comme un thème récurrent dans la littérature de la veille. La mise en œuvre d'un système de repérage de ces signaux permet ainsi à l'entreprise de « gagner du temps » (de réponse) sur ses concurrents. J. Morin (1985) mettra en lumière la relation entre l'intensité des signaux émis par l'environnement et le degré de liberté dont peut disposer l'entreprise pour répondre à une menace ou une opportunité. Schématiquement, plus un signal est faible, plus il permet à l'entreprise de disposer d'un temps de réponse important (Morin, 1985 : 128). Cependant, dans le même temps, plus un signal est de faible intensité moins il porte en lui la preuve intangible de l'instauration d'une véritable tendance de marché. Il s'agira ainsi de trouver un juste équilibre entre l'attente et la mise en œuvre immédiate d'une réponse.

Par ailleurs, d'autres approches, telle que celle de la prospective développée par M. Godet (1985) s'appuient sur la méthode des scénarios. Dans cette méthode, il s'agit de constituer des jeux d'hypothèses cohérents et probables (des scénarios), et de donner une indication de la probabilité estimée pour chacun de ces scénarios, et enfin d'opter pour le moins improbable d'entre eux. L'avantage de cette démarche est qu'elle permet de bénéficier d'une variété de choix possibles, qui en cas d'échec sur le scénario choisi, autorise la mise en œuvre rapide d'une réorientation dans la mesure où les impacts et les éventualités auront déjà été circonscrits. Il est à noter que ces outils consomment beaucoup de temps et de ressources mais peuvent être un élément clé pour orienter le management stratégique.

Ces méthodes de préparation des réponses stratégiques consomment du temps. Au sein d'un environnement à changement rapide, il s'agit de savoir si ce temps de réflexion et de surveillance permettent de maintenir durablement la viabilité de l'entreprise face à la nécessité et l'urgence qui peuvent s'imposer à elle (Bonarelli, 1994).

1.2 Faire face à l'instabilité par la rapidité d'innovation

Cette situation correspond à la mise en œuvre de stratégies de développement et d'innovation permanente, se présentant comme un avantage concurrentiel (Brown et Eisenhardt, 1997). Chez Silicon Graphics par exemple, la rapidité de l'entreprise correspond à une volonté stratégique de maintenir une avance technologique sur ses concurrents : « *la clé pour disposer d'un véritable avantage concurrentiel n'est pas de réagir au chaos ; mais de produire ce chaos. La seule façon d'être « producteur de chaos » c'est de devenir leader en terme d'innovation* » (Prokesch, 1993 : 136). Selon ce type de stratégie les risques de défaillance ne sont pas négligeables. La création rapide de produits innovants pose le problème de l'acceptation du produit par le marché. La stratégie de Sun Microsystem répond à ce

problème. Cette entreprise de haute technologie diffuse volontairement sa connaissance technique de base - portant sur les stations de travail -, auprès de ses clients (qui sont aussi, dans certains cas, des concurrents potentiels) dans le but de créer un standard et de promouvoir la compatibilité de ses produits (Garud et Kumaraswamy, 1993). Cette stratégie d'ouverture et de diffusion de la connaissance implique pour l'entreprise une innovation permanente pour réduire les effets dus au « clonage » de ses produits par ses concurrents. Par ailleurs, Brown et Eisenhardt (1998) décrivent comment Intel engendre des cycles d'innovation permanents pour entrer sur de nouveaux marchés et créer de nouveaux produits et services en fonction d'un calendrier fixé, plutôt qu'en réponse aux turbulences concurrentielles.

Sur le plan théorique, D'Aveni, (1994) préconise de fonder la stratégie sur un principe de changement permanent des règles du jeu du marché, même lorsque l'entreprise connaît des succès et devance ses concurrents. Dans ces conditions, la vitesse et la surprise constituent les deux avantages concurrentiels majeurs en univers turbulent. Chakravarty (1996 : 77) montre pour sa part, que ce principe ne peut être généralisé, car la survie de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la volonté de ses dirigeants et se trouve soumise à la contrainte de certains phénomènes externes ainsi qu'à la chance. Sans faire l'apologie d'un certain déterminisme environnemental, Chakravarty précise que la seule considération d'un volontarisme stratégique ne peut constituer un point de vue réaliste au sein d'un environnement à changement rapide et imprévisible. Ainsi, en dehors des situations où l'entreprise est en mesure de créer une dépendance de son environnement vis à vis de son propre développement (comme dans le cas de Sun Microsystem), il semble que disposer d'une rapidité d'innovation comme unique stratégie ne permet pas de résoudre le problème de la pertinence de l'orientation des choix stratégiques en univers instable.

1.3 Faire face à l'instabilité par la rapidité de réaction

Dans ces situations « *l'accent est mis sur la capacité de l'entreprise à faire face au changement sous ses formes positives ou négatives et s'y adapter le plus rapidement possible* » (Everaere, 1997). Ces entreprises peuvent avoir recours aux outils permettant de prévenir le changement (veille, simulations) mais concentrent essentiellement leurs efforts sur le moyen de maintenir un niveau de rapidité de réponse suffisant pour faire face à une menace ou saisir une opportunité dans l'environnement. Cependant, il est permis de penser que dans ces conditions *la soumission d'une entreprise à son environnement ne peut être conçue comme une stratégie volontaire.* (Gueguen, 1997 : 4). Même si cette position ne peut relever d'une volonté stratégique, en se dotant d'un potentiel de réactivité rapide, on fait ici l'hypothèse implicite que l'entreprise dispose d'une marge de manoeuvre qui peut réduire le poids de l'urgence (Riveline, 1991), et éventuellement lui permettre d'élaborer une nouvelle stratégie face à ses concurrents. L'exercice de la rapidité de réaction, prend généralement la forme d'une flexibilité au niveau des systèmes de production (système en « just-à-temps » par exemple). Ce type de démarche se préoccupe moins d'un questionnement sur la pertinence des choix stratégiques et sur l'anticipation, que sur sa capacité à réagir face aux « à-coups » du marché.

Ainsi, la mise en place d'outils de prévisions permet de faciliter les choix stratégiques. Ces anticipations se révèlent très utiles en univers instable mais nous avons vu que ces outils pouvaient aussi se révéler consommateur de temps et de ressources. De plus, ces stratégies ne peuvent faire l'économie d'une capacité de réactivité et de réponse flexible à l'imprévu, car il semble difficile d'admettre qu'au sein de la turbulence tout peut être anticipé. En d'autres termes, si les firmes ne peuvent durablement survivre au sein de leur environnement sans mettre en place des systèmes d'observation de leur évolution, elles ne peuvent pas non plus se reposer entièrement sur les informations de la veille pour assurer leur avenir stratégique.

Inversement, les stratégies basées exclusivement sur la rapidité de réaction aux turbulences environnementales peuvent aboutir à terme à une myopie stratégique meurtrière. C'est ce que Porter (1996) appelle l'efficacité opérationnelle, qui selon l'auteur ne peut relever de la stratégie.

Enfin, la rapidité d'innovation ne peut être envisagée seule dans les environnements turbulents. L'hypothèse d'un façonnement de l'environnement par la créativité stratégique de l'entreprise repose sur une vision volontariste pouvant mener à la négation de l'impact (imprévisible) de l'environnement sur les décisions.

La gestion de l'instabilité au rugby

Les théories du fonctionnement performant d'une équipe de rugby, comme de la plupart des sports collectifs, apparaissent liées aux grands courants de la pédagogie sportive. On examinera ici successivement trois conceptions : la conception du geste, celle de l'environnement et enfin la conception « moderne ».

1.1 Faire face à l'instabilité par la maîtrise gestuelle

La première période est caractérisée par la prégnance du modèle didactique et des méthodes traditionnelles. Cette conception préconise la décomposition en éléments parcellisés des gestes et mouvements à enseigner. Chacune des sous-parties est ensuite répétée et mémorisée, l'individu possède alors le geste qui s'inscrit dans un cadre individuel rigoureux.

Cette méthode fut la seule à trouver place dans les pratiques pédagogiques des sports collectifs avant les années soixante. Le succès de cette méthode repose sur le principe de l'accumulation des gestes du plus simple au plus compliqué d'une manière progressive. L'individu va ainsi être amené par le pédagogue du simple au complexe. Imitant le geste du champion, chaque joueur va alors acquérir un ensemble de gestes techniques (ou répertoire). Le geste est répété en dehors de tout situation de compétition ou d'opposition. L'équipe de rugby est alors composée d'une somme de compétences techniques.

Cette conception s'inscrit dans une perspective résolument individuelle, structurée et rigide du jeu. Elle permet au joueur comme à l'équipe de se reposer sur un cadre rassurant.

1.2 Faire face à l'instabilité par la prise en compte de l'environnement

Les années soixante-dix voient l'émergence des méthodes dites actives sous l'effet du courant Deleplacien (Deleplace, 1979) qui rompt radicalement avec l'enseignement traditionnel. La performance sportive collective est alors appréhendée en terme de rapport d'opposition. Cette conception prend en compte les intérêts présents de l'enseigné et sollicitent à partir de situations vécues, son esprit d'initiative, son imagination et sa réflexion (voir, décider, agir), pour favoriser l'acquisition d'un savoir adapté. C'est alors dans l'expérience que va se construire l'apprentissage. La réflexion tactique devient alors le cœur de l'entraînement.

Ainsi, si cette conception fonctionne toujours sur une base individuelle, elle va se fonder sur les capacités du joueur à s'adapter à la situation de jeu.

Bien entendu, ces deux tendances coexistent encore aujourd'hui, et nous avons montré (Marguin 1997) que les pratiques d'entraînement et de jeu dépendent étroitement des contextes historiques ou sociologiques ou psychologiques locaux.

1.3 Faire face à l'instabilité par la réorganisation permanente

Se fondant sur le courant précédant, Pierre Villepreux, entraîneur adjoint de l'équipe de France, définit un nouveau cadre, celui du « jeu moderne » (Villepreux, 1991), qu'il décrit comme de la manière suivante : « *c'est un jeu fondé sur un système de réorganisation permanente qui n'a de valeur que grâce au respect de principes, en particulier celui de l'avancée* ». Ici, il ne s'agit plus seulement que l'individu s'adapte à la situation de jeu, mais que le collectif-organisation par apprentissage des situations de jeu, produise des réponses non plus individuelles et fondées sur l'intelligence de jeu de l'individu, mais sur l'intelligence collective de la situation. La construction de cette intelligence collective, si difficile à mettre en évidence, constitue le *graal* de l'entraîneur sportif.

Il est ainsi possible de résumer par un tableau les différentes contributions à la gestion de l'instabilité :

	Gestion de l'instabilité en management stratégique	Gestion de l'instabilité au rugby
Anticiper simuler préparer	Ansoff 1976 Lesca, 1992 Godet, 1985	Poulain, 1977 Duthen, 1979 J. Piquet (ancien entraîneur de l'équipe de France)
Innover créer/inventer	Brown et Eisenhardt, 1997 Prokesch, 1993	Villepreux, 1987 Deleplace, 1979 Conquet et Devaluez, 1978
réagir vite s'adapter	Evenaere, 1997 Bonarelli, 1994	Deleplace, 1979 Peys, 1987 Villepreux, 1991, 1993

Tableau 1 : Synthèse des contributions à la gestion de l'instabilité

Le modèle de l'organisation vigilante

La vigilance peut se définir comme une capacité à mettre en œuvre des réponses à la fois rapides et fiables au sein d'un environnement incertain et changeant (Brion, 1998). Si les stratégies adoptées face à l'incertitude comportent un certain nombre de faiblesses, on constate dans la

littérature des développements portant sur des stratégies combinées, intégrant anticipation, réactivité et innovation. Deux archétypes organisationnels doivent être distinguées : les organisations de haute fiabilité (OHF) et celles à décision rapide (ODR). A l'aide des théories relatives à ces deux champs, il apparaît possible de proposer une vision alternative de l'organisation évoluant en univers instable

Planificatrice et rationaliste par définition, les organisations de haute fiabilité (que représentent les usines de transformation chimique, les systèmes d'armement nucléaires ou les centrales nucléaires) reposent en réalité sur un système de réponse à l'incertitude d'une étonnante flexibilité. De la même façon, les organisations à décision rapide (représentées par les entreprises évoluant en environnement hyperturbulent) combinent avec souplesse rapidité d'innovation et intégration de celle-ci aux conditions changeantes de l'environnement. Tout se passe comme si, aucune des deux stratégies (de fiabilisation et de rapidité) ne pouvaient se développer sans intégrer (selon certaines modalités) l'incertitude inhérente à leur milieu.

L'observation et l'analyse des organisations que l'on qualifie de haute fiabilité (*high-reliability organizations*, comme celles à décision rapide (*Fast decision-making organizations*) contribuent à mieux cerner et à élucider les conditions requises pour la constitution de l'entreprise vigilante. Celle-ci tente de cerner les propriétés communes des organisations confrontées à une forte incertitude, d'une part en combinant anticipation et réactivité et d'autre part, en alliant créativité et réactivité.

1.1 Deux archétypes organisationnels de vigilance collective :

L'examen des archétypes organisationnels que sont les organisations de haute fiabilité (OHF) et les organisations à décision rapide (ODR) montre que la problématique de l'organisation vigilante concerne les entreprises pour lesquelles la construction d'une intelligence de la réalité par expérimentation et apprentissage est limitée dans le temps, et la variété et l'imprévisibilité du milieu au sein duquel elles évoluent, limite aussi les possibilités d'anticipation et d'action sur celui-ci.

Les pratiques des OHF et des ODR s'inscrivent ainsi dans la problématique de la vigilance. Pour les premières, la fragilité et l'imprévisibilité de leur système technique impliquent la mise en œuvre d'un dispositif de surveillance technique et technologique très sophistiqué, l'élaboration de procédures de sécurité et une planification et des simulations des opérations. Cependant, ces dispositifs ne peuvent garantir la fiabilité et l'intégrité du système sans la présence d'un couplage étroit entre les acteurs du système d'une part, mais aussi entre les acteurs et le dispositif technique de surveillance d'autre part (Hutchins, 1995). Ces dispositifs ont ainsi pour but de prolonger et soutenir la cohérence globale du système cognitif distribué que représente le mode de décision collectif de ces organisations surtout en situation d'urgence (Joseph, 1994 ; Heath et Luff 1994 ; Hutchins, 1994).

Contrairement aux OHF, les ODR ne sont pas confrontées à un risque majeur (Vachon, 1997) émanant d'une instabilité interne, mais doivent s'accommoder de changements fréquents de leur environnement externe qui modifient la nature du risque qu'elles encourent. La vulnérabilité stratégique (Marmuse, 1989) de ces entreprises est quasi-permanente. Pour faire face à ces turbulences, les ODR ont recours à un dispositif de réponse à l'incertitude qui repose sur l'intégration et la confrontation des représentations individuelles des phénomènes produits par l'action des acteurs et par l'environnement de l'organisation. Au même titre que les OHF, la gestion dans l'incertitude repose sur la capacité des acteurs à partager et confronter (parfois de façon conflictuelle) les informations et les connaissances qui retiennent leur attention (Eisenhardt, 1989).

Pour ces deux types d'entreprises, réduire le risque d'erreur (opérationnel ou stratégique) signifie paradoxalement accepter de prendre en compte l'imprévisibilité et l'incertitude que créent toute action au sein d'un milieu (interne et externe) qui ne peut jamais être entièrement maîtrisé.

Ainsi, en comparant deux types d'entreprises dont le seul point commun relève de leur obligation à solliciter d'une façon importante la vigilance collective de leurs membres face à un environnement incertain, nous avons pu mettre en lumière une certaine proximité dans les pratiques des OHF et des ODR, notamment au niveau du comportement et de la relation entre les acteurs, par leur capacité à maintenir une représentation collective actualisée au sein d'un milieu constamment changeant. Cette caractéristique s'appuie sur un certain nombre de principes organisationnels, décisionnels et communicationnels qui peuvent servir de base à l'établissement d'un modèle de l'entreprise vigilante.

1.2 Les contours d'un modèle de vigilance collective

Les OHF et les ODR évoluent au sein de milieux pour lesquels l'origine de l'incertitude n'est pas comparable et dont les objectifs face à l'incertitude s'opposent, et donc

le modèle de vigilance collective qui en découle ne peut correspondre à une synthèse complémentaire des éléments retenus comme pertinents dans chacun de ces archétypes organisationnels. Ainsi, on ne retiendra ici que les éléments qui contribuent à l'amélioration de la gestion de l'incertitude et de l'instabilité (quelque soit leur nature) autour des concepts de l'attention distribuée (Joseph, 1994) et de la vigilance réciproque (Weick et Roberts, 1993) qui montrent que la vigilance est davantage une activité reposant sur une dynamique collective distribuée qu'un état de préparation cognitif à la variété et l'inconnu.

Sur le plan organisationnel, la fiabilité s'obtient par la coexistence de deux logiques organisationnelles apparemment contradictoires. Face à la grande complexité de leur système technique, les OHF sont contraintes de s'appuyer sur une distribution précise et fine des compétences techniques individuelles, afin d'assurer un certain niveau d'expertise pour chaque tâche, ce qui facilite la fiabilité à un niveau locale. Cette configuration organisationnelle implique la présence d'une structure hiérarchique formelle. Cependant, au cours des situations perturbées ou durant une opération, la responsabilité des décisions « redescend » au niveau le plus bas possible (Weick et Roberts, 1993 ; Rochlin, LaPorte et Roberts, 1987). Ce qui signifie que la distribution des compétences peut aussi de façon flexible se substituer à une distribution des responsabilités selon le contexte.

On retrouve cette division des spécialités dans les ODR (Eisenhardt, 1993). Cependant, l'urgence de la résolution de problèmes implique une confrontation des dissensions afin de révéler la pluralité des angles de vues. Ainsi, la définition claire d'une structure formelle assure un certain niveau de cohérence et la possibilité de globaliser la résolution de problème, et la distribution des domaines de spécialités associée à un certain niveau d'autonomie et limite les effets d'inertie potentielle. Néanmoins, le nombre important de décideurs impliqués simultanément conduit à un niveau élevé de différentiation de l'organisation faisant ainsi appel à des moyens puissants d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967).

Proposition n°1 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle parvient à intégrer - sans l'homogénéiser - la diversité des savoir faire et des compétences qui la composent.

Dans les OHF comme dans les ODR, la place prédominante de la communication est un fait largement reconnu. Il apparaît en effet que la synchronisation des opérations s'effectue au moyen d'une communication étendue et intense. L'intensité communicationnelle correspond à la fois à une fréquence importante des communications - permettant de réduire les erreurs d'interprétation respectives - et à une utilisation systématique de la structure de communication. Au sein des ODR, la recherche et la diffusion d'informations en temps réel sur leur propre activité ainsi que sur les mouvements externes, importent davantage que de disposer d'informations à caractère anticipatif sur leur environnement.

L'étendue des communications assure l'interconnexion des savoir-faire et des compétences multiples qui autorise un accroissement des possibilités de résolution de problèmes (principe de redondance informationnelle) face à l'incertitude. Il est aussi nécessaire de souligner que si ces structures de communication permettent aux acteurs de transmettre rapidement des messages, elles ont aussi et surtout des vertus qualitatives, c'est à dire qu'elles disposent de médias suffisamment riches pour assurer la propagation des représentations des acteurs composants le processus de décision dynamique. La transmission d'information est considérée ici comme une opération de co-construction dynamique de sens élaborée au moyen d'un média visant à contribuer et à faciliter sa propagation et son accessibilité. Le contenu informationnel aura ainsi d'autant plus de sens qu'il portera sur des informations manipulées et élaborées par et dans l'action des acteurs communiquants. Si la profusion et la redondance des informations peuvent alourdir la communication, ces contraintes semblent nécessaires pour réduire « l'équivocité » (Weick, 1979) que produit toute nouvelle information dans un système en fonctionnement.

Proposition n°2 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle est en mesure de disposer d'informations en temps réel sur ses propres actions ainsi que sur celles de son environnement.

Proposition n°3 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle repose sur une communication large et étendue qui assure la diffusion et le partage de la vigilance de chacun des acteurs sur le système.

Proposition n°4 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle repose sur une communication qui assure le maintien et l'adaptation des représentations collectives face aux situations imprévues, confuses ou problématiques.

Sur le plan décisionnel, une décision fiable en situation

d'incertitude repose sur un processus collectif et itératif qui confronte la multiplicité des interprétations d'acteurs spécialisés. Dans les OHF comme dans les ODR, l'organisation est fondée sur l'intégration de spécialités variées et attribue à ceux-ci une responsabilité en rapport à leur domaine de compétence.

Au sein des ODR, la prise en compte simultanée de points de vue différents (voire divergents) est perçue comme un enrichissement même si ces différences génèrent parfois un climat conflictuel qu'il faut pouvoir résorber rapidement. Les alternatives résultant alors de ces confrontations sont maintenues en « réserve » afin de pouvoir proposer rapidement une solution de repli. Par ailleurs, le processus de conception de produit dans ces entreprises repose sur un chevauchement important des phases de réalisation, qui implique de maintenir le plus longtemps possible le maximum de degré de liberté quant à la définition du concept produit (Iansiti, 1995 ; Iansiti et MacCormack, 1995). Ces processus sont basés sur de rapides et fréquentes itérations autour de la conception, guidées par l'expérience des membres du projet, et orientées par des expérimentations fondées sur les simulations ou les prototypes physiques partiels.

Proposition n°5 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle privilégie l'exercice de l'autorité fondée sur les compétences sur l'exercice de l'autorité hiérarchique.

Sur un autre registre, l'expérience des OHF nous montre que la prévention du risque de défaillance majeur repose d'une part sur la présence de redondances fonctionnelles et d'autre part sur la simulation d'incidents qui permet en retour un apprentissage et une identification des erreurs potentielles. L'objectif de cette méthode concerne moins la prévision de l'accident susceptible de survenir, que le maintien et le développement d'une capacité organisationnelle à réagir et à s'adapter rapidement à la contingence imprévisible. Dans les OHF comme dans les ODR, l'appréhension de l'incertitude passe manifestement par la mise en œuvre de situations simulées pour élargir le choix des alternatives en cas d'imprévus. Cependant, l'application de ce principe diverge en fonction des spécificités de ces deux types d'entreprise. En effet, à la différence des OHF, les ODR ne peuvent bénéficier d'un entraînement sur un même processus, car chaque processus est différent et l'apprentissage ne peut porter sur la répétition. En revanche, l'ODR peut s'attendre à ce que les actions qu'elle met en œuvre aboutissent au résultat escompté, ce qui n'est pas forcément le cas dans les OHF étant donnée la complexité des éléments entrant en ligne de compte pour l'implémentation des solutions décidées. Qu'il s'agisse des OHF ou des ODR, chacune a en commun de devoir faire l'expérience de la complexité pour conjurer l'imprévisible.

Proposition n°6 : La capacité d'une organisation à faire face à l'incertitude de façon rapide et fiable est améliorée lorsqu'elle envisage simultanément plusieurs alternatives de choix lui offrant des positions de repli.

Le modèle de la vigilance ainsi définit se doit d'être confronté et enrichi par d'autres sources. C'est ce que va permettre notre enquête.

La resolution du paradoxe de l'action en univers instable

La gestion des organisations en situation d'instabilité semble paradoxale, balançant entre deux modes de réaction face à l'environnement : le mode adaptatif et le mode volontariste. Le mode adaptatif peut être caractérisé comme la capacité à s'adapter à n'importe quelle stratégie de l'adversaire. Elle comporte de nombreux effets pervers : risque de dispersion, absence de focalisation sur les objectifs de l'organisation, manque de rigueur. Ce mode de fonctionnement repose sur l'idée que l'organisation peut être en capacité de comprendre et d'interpréter au mieux son environnement pour en tirer partie.

Le mode volontariste, au même titre que le modèle de la rapidité d'innovation, part du principe qu'il faut travailler sur ses points forts et les imposer au reste du monde, et peut créer une certaine inertie et risque de poser des problèmes d'adaptation. En fait, il semble aujourd'hui que la réussite passe par une combinaison de ces deux modes de gestion. Cependant, de nombreuses incompatibilités émergent, ces deux stratégies apparaissant comme difficiles à concilier. Le cas du fonctionnement des équipes de rugby va nous permettre d'illustrer ces dimensions paradoxales et va nous autoriser à proposer des principes de fonctionnement des organisations en situation d'instabilité.

Pour illustrer le débat volontariste/adaptatif, l'analyse du lexique spécifique à ces deux conceptions permet une première représentation du dilemme qui nous est posé.

Au delà de cette description mécanisée et sommaire issue de l'analyse lexicale, il convient d'identifier les principes du fonctionnement de l'équipe confronté à l'instabilité.

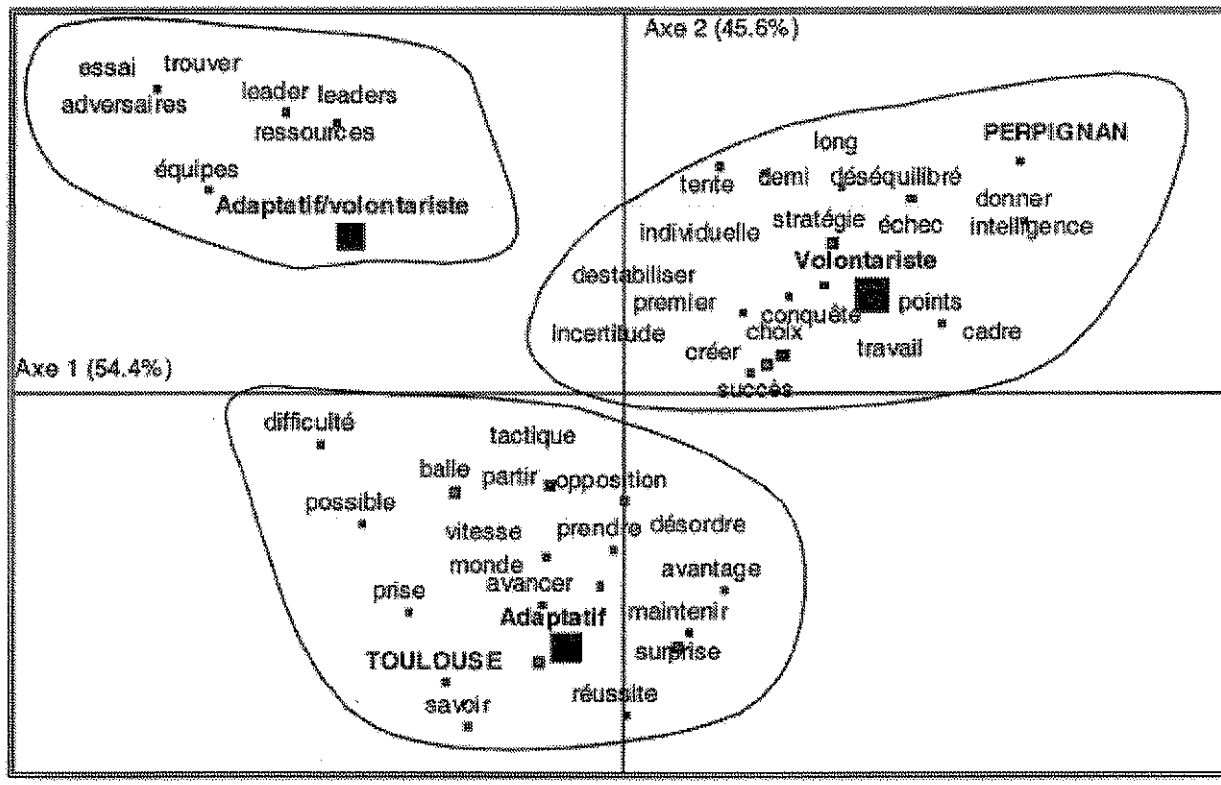


Figure 1 : Lexique spécifique aux différentes stratégies face à l'instabilité

1.1 Principes

Nous détaillerons ici trois principes : le principe d'apprentissage, le principe d'autonomie consensuelle et le principe de choix cohérent.

1.1.1 Principe d'apprentissage :

L'apprentissage des situations d'instabilité comporte deux volets : un aspect lié à l'expérience et l'autre lié à la mise en commun des représentations.

Il apparaît ainsi que les formes de base de l'apprentissage et notamment l'apprentissage par la méthode des essais et erreurs, n'existe qu'à l'entraînement. En situation de match, les joueurs expérimentés sont ceux qui peuvent innover et expérimenter de nouvelles solutions ou effectuer des choix a priori non conforme à la stratégie mise au point avant le début de la partie. On constate ainsi un balancement entre des joueurs non expérimentés qui appliquent les règles de base et des joueurs expérimentés qui disposent de beaucoup plus d'autonomie dans leur fonctionnement. Confrontés à l'adversité, les joueurs les moins expérimentés se contenteront d'appliquer des schémas de jeu préétablis. L'évolution du score pouvant permettre à chacun de proposer des solutions nouvelles, et ainsi d'augmenter son expérience en situation. C'est ainsi que la multiplication de succès permet de confronter l'individu et le groupe à des situations pédagogiquement positives.

L'apprentissage collectif procède également de la confrontation des représentations individuelles relatives à la situation de jeu. Les phases d'entraînement permettent cette confrontation : les joueurs échangent alors leurs impressions sur la situation qui leur est proposée et tentent de définir une solution acceptable. Il apparaît alors que ce qui compte n'est pas forcément que les joueurs possèdent une même « vision » du jeu, mais que les différentes représentations des situations de jeu soient mises en compatibilité pour éviter, lors des phases de compétition, la surprise d'une interprétation individuelle du jeu qui ne soit pas lisible par ses partenaires. Cette mise en commun permet également lors des matchs d'initialiser une représentation collective des situations de jeu dans l'action et les temps morts sont autant de périodes propices à la construction de cette représentation collective. Ainsi, la perception et l'interprétation de l'un peuvent conduire à faire évoluer l'appréhension collective des situations de jeu.

1.1.2 Principe d'autonomie consensuelle :

« Le jeu appartient aux joueurs ! » : cet adage bien souvent exprimé par nos experts exprime bien les limites des capacités de celui qui est extérieur au jeu à influer notablement sur celui-ci. L'entraîneur peut fixer le cadre de la stratégie avant la partie, les joueurs apparaissent ensuite comme libres de leurs choix et les incantations de l'entraîneur depuis le banc de touche ne peuvent que réorienter certains aspects du jeu au cours des temps morts. La performance de l'équipe ne va pas résider seulement dans l'application stricte des consignes de jeu, mais aussi et surtout dans la capacité individuelle et collective à proposer des solutions inattendues. Ainsi, si l'on s'intéresse aux équipes les plus performantes, on constate qu'au delà de la stricte nécessité de l'application des règles du jeu et des consignes édictées, il reste une bonne part d'autonomie aux joueurs. Cependant, cette autonomie ne peut conduire à l'efficacité que si elle rencontre l'adhésion des partenaires. Les équipes performantes sont celles au sein desquelles un joueur peut à n'importe quel moment proposer une solution au jeu qui va perturber ses adversaires et rencontrer l'acquiescement de ses partenaires. C'est l'acceptation collective d'un comportement qui va conduire l'équipe à la performance. C'est pourquoi, il n'existe pas de grandes équipes sans grands joueurs capables d'innover techniquement et tactiquement ; et qu'un grand joueur ne peut faire gagner à lui seul une équipe. Les joueurs ne peuvent sortir du cadre défini que si leurs partenaires sont prêts à l'accepter.

1.1.3 Principe de choix cohérent :

Cependant, si il faut éclaircir cette première notion, on peut définir ce que va être un choix cohérent. Le choix cohérent intègre la prise en compte de trois dimensions :
la stratégie élaborée avant la rencontre;
l'état de la situation de jeu à un moment donné;
les représentations collectives de cette situation.

C'est en prenant en compte ces trois dimensions que le joueur effectuera son choix. On constate ainsi que le joueur doit prendre en compte en plus des règles du jeu (déjà compliquées pour le béotien !), ces différents paramètres. Il n'est pas étonnant alors de constater que les entraîneurs pestent contre « des joueurs qui ne comprennent pas toujours ce que l'on voudrait leur faire faire ».

Mais, ces principes ne suffisent pas à décrire le fonctionnement d'une équipe face à l'instabilité. En effet, certains aspects du discours de nos experts semblent tout à fait paradoxaux.

1.2 Paradoxes

Trois paradoxes illustrent la complexité du fonctionnement dans l'instabilité : le paradoxe de la prévisibilité, celui de la compétence et celui du référentiel commun.

1.2.1 Paradoxe de la prévisibilité :

Pour les experts interrogés, les situations d'instabilité sont bien gérées lorsque un ou plusieurs joueurs sont en mesure de développer une initiative de jeu susceptible de perturber la stratégie de l'adversaire. La difficulté principale est alors que cette initiative ne perturbe pas le jeu de l'équipe. Apparaît ainsi une difficulté qui peut constituer un paradoxe : les joueurs doivent prendre des initiatives novatrices, mais ces initiatives doivent rencontrer l'adhésion des partenaires et donc être prévisibles par ceux-ci.

On rencontre ainsi deux types de stratégies : des mouvements répétés et appris ou combinaisons de jeu qui sont susceptibles de déséquilibrer le schéma de jeu adverse, et des mouvements qui s'inscrivent dans une logique de jeu, mais ne sont pas répétés a priori ou référencés comme tels. Ainsi la réponse au paradoxe de l'adaptation et du volontarisme peut être résumé en des solutions volontaristes ou adaptatives. Ce qui peut expliquer le recours systématique à la vidéo pour préparer une rencontre et son efficacité.

1.2.2 Paradoxe de la compétence :

Le fonctionnement dans l'instabilité suppose des compétences individuelles tout à fait paradoxales : le joueur doit être à la fois spécialiste et polyvalent.

Le registre de la spécialisation intervient dans les phases statiques : chaque joueur, à son poste, se doit de posséder un « bagage technique » suffisant pour accomplir les tâches nécessaires à la réalisation d'un lancer en touche, d'une poussée en mêlée, d'un saut, d'une passe longue, d'un coup de pied, etc.. Et un joueur sera d'abord jugé sur sa capacité à accomplir ces gestes.

Mais en plus de cette spécialisation, le jeu moderne demande aux joueurs les compétences communes exigées par le mouvement général qui demande à chacun de pouvoir accomplir les gestes de base : passe, percussion, placage, protection, poussée dans un regroupement, cadrage, etc.. On peut ainsi définir différents niveaux de compétences requises pour la pratique du jeu de haut niveau :

- des capacités physiques générales (endurance, force physique, adresse, dynamisme)

- des compétences gestuelles générales
- des capacités physiques spécifiques (détente pour les sauteurs, force de reins ou de bras pour les avants, rapidité pour les arrières, etc..)
- des compétences gestuelles spécifiques.

L'équipe est ainsi un assemblage de capacités physiques et de compétences techniques diverses ; cela permet de comprendre les difficultés de composition d'une sélection nationale. Le choix d'un joueur a priori moins bon peut se justifier par l'existence chez lui d'une compétence spécifique ou générale dont l'équipe a besoin. Une équipe apparaît ainsi comme le regroupement de personnes aux capacités totalement différentes. La réussite de celle-ci étant le résultat d'une alchimie fine et de l'appréhension par chacun des règles de fonctionnement du collectif.

1.2.3 Le paradoxe du référentiel commun :

Un des paradoxes les plus significatif pour la question qui nous intéresse demeure certainement celui de l'univers de fonctionnement des joueurs d'une équipe. On distingue en effet trois niveaux différents de règles qui se composent et s'additionnent pour fournir le cadre de référence. Le premier niveau est celui des règles du jeu : compliquées elles donnent lieu à des interprétations diverses qui permettent d'accuser bien souvent l'arbitre des pires maux. Le second niveau est celui qui revient le plus souvent dans les propos de nos experts, c'est celui du « référentiel commun » : cet ensemble de règles ou de repères que tous les membres de l'équipe doivent partager pour jouer ensemble efficacement. Enfin, à ces deux niveaux se superpose un troisième qui est celui de la règle induite par le comportement d'un joueur de l'équipe. Ainsi, la réussite de l'équipe passe par l'intégration dans le référentiel commun des règles du jeu et du comportement de l'un ou de l'autre à un moment donné. Ce référentiel que nos experts estiment nécessaire, mais qui semble délicat à définir, apparaît non seulement comme un cadre commun qui permet l'interprétation des règles et des situations, mais également comme un outil de « lecture » des situations différentes engendrées par le comportement des joueurs.

Conclusion : vers une représentation de l'intelligence collective

Confrontée à la métaphore du rugby, la notion de vigilance collective prend tout son sens et se trouve être approfondie. Il apparaît que les principes et paradoxes identifiés à l'aide de nos experts confirment et renforcent le modèle de la vigilance. En effet, la vigilance collective apparaît à travers la notion de « référentiel commun », l'outil d'intégration des comportements et des représentations individuelles et collectives. Il semble à cette étape de notre recherche que la vigilance collective émerge lorsque des individus aux capacités et compétences diverses construisent dans le temps des échanges verbaux ou non verbaux basés sur des expériences communes.

Cette histoire forge le collectif organisationnel capable de réagir « comme un seul homme » à une situation donnée. Ce qui fait ensuite la différence entre deux équipes - voire deux entraîneurs -, c'est la capacité de ceux-ci à intégrer cette histoire dans le mode de fonctionnement sur le terrain. Le corps de règles communes ainsi constitué pourra ainsi permettre d'éclairer toutes les situations de jeu. Ce processus plus ou moins conscient sera favorisé par la mise en commun des représentations individuelles du jeu. En d'autres termes, la pratique de la vigilance collective s'apparente à une forme particulière de l'intelligence collective.

En définitive, le thème de recherche développé ici repose sur une préoccupation déjà ancienne dans le domaine du management : « quels sont les moyens que se donne une organisation pour faire face à des situations pour lesquelles elle n'a que peut d'expériences ? ». Si l'on s'accorde à penser que les organisations évoluent aujourd'hui au sein d'environnements qu'elles perçoivent de plus en plus changeant et peut être aussi de plus en plus difficile à clarifier, alors la démarche de recherche qui tente d'appréhender le type de facteurs favorisant la capacité des organisations à s'adapter à des situations instables et incertaines peut s'avérer d'une certaine utilité, même si cette contribution se limite pour l'instant à des dimensions métaphoriques.

Bibliographie

Amabile S. (1997) , De la veille strategique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, GRASCE, oct.

Ansoff I. (1976), *From stratégic planning to strategic management,* John Wiley & Sons, New york.

Bonarelli P. (1994), *La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent,* Ed. L'Harmattan, Logiques de Gestion.

Bourgeois L. and Eisenhardt K.M. (1988), Strategic Decision Processes in High Velocity Environments :

Four Cases in the Microcomputer Industry, Management Science, 34, pp. 816-835.

Brion S. (1999), Peut-on combiner rapidité et fiabilité de l'action stratégique ? le concept de l'entreprise vigilante, Note de Recherche N° 99-11, papier soumis à la VIIIème Conférence AIMS, ECP Mai 1999.

Brion S. (1998) *Vers un modèle de vigilance collective - quelques apports conceptuels,* Acte du VIIème Toturat Collectif « Grand Sud », Annecy, 4-5 juin, pp.68-88.

Brown S.L. et K. M. Eisenhardt (1997), *The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations,* Administrative Science Quarterly, n°42, pp. 1 - 34.

Brown S.L. et K. M. Eisenhardt (1998), *Competing on the Edge - Strategy as Structured Chaos,* Harvard Business School Pub.

Chakravarthy B. (1997), *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence,* Sloan Management Review, winter, pp. 69 - 82.

Conquet P. et Devaluez J. (1978), Les fondamentaux du rugby, Vigot éditions.

D'Aveni, R. (1994) Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, Free Pr.

Deleplace R. (1979), Rugby de mouvement, rugby total, EPS éditions.

Duthem G. (1979), *Le Rugby,* Denoël.

Eisenhardt K.M. (1989), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Envorinments, Academy of Management Journal, Vol. 32, N°3, pp. 543 - 576.

Eisenhardt K.M. (1993), High Reliability Organizations Meet High Velocity Environments : Common Dilemmas in Nuclear Power Plants, Aircraft Carriers, and Microcomputer Firms, in Roberts K.H. : "New Challenges to Understanding Organizations", N.Y., MacMillan, pp. 117-135.

Everaere C. (1997), *Stratégie et flexibilité : des compromis possibles,* Gestion 2000, mai-juin, pp. 61-79.

Garud R. et A. Kumaraswamy (1993), *Changing Competitive Dynamics in Network Industries : an Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy,* Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 351-369.

Godet M. (1985), *Prospective et Planification stratégique,* Économica.

Grabowski, M, et K. Roberts (1997), Risk Mitigation in Large-Scale Systems: Lessons from High Reliability

Guegen G. (1997), *Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ?,* in Actes de la VI^{ième} conférence de l'AIMS, à l'école des HEC de Montréal.

Organizations, 39/4 (Summer) : 152-162.

Heath E. et P. Huff (1994), *Activité distribuée et Organisation de l'interaction,* Sociologie du travail, n°4, pp. 523-545.

Hutchins E. (1995), Cognition in the Wild, Massachusetts Insitute of Technology.

Hutchins E. (1994), *Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses,* Sociologie du travail, n°4, pp. 451-473.

Iansiti, M. (1995), *Shooting the rapids : Managing Product Development in Turbulent Environments,* California Management Review, Vol. 38, N°1, Fall, pp. 37-58.

Iansiti, M. et A. D. Maccormack (1995), *Recursive Design : Managing Product Development in the Multimedia Revolution,* Harvard Business School, Colloquim of the Advanced Management Center, Session n°5 : Organization and Transformation, November.

Joseph I. (1994), Attention distribuée et attention focalisée - Les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER. Sociologie du travail, n°4, pp. 563-585.

Koestler A. (1964), *the Act of creation,* MacMillan, New York.

Lawrence P. et J. Lorsch (1967), *Organization and Environment,* Harvard

Lesca H. (1992), Information stratégique et surveillance de l'environement de l'entreprise, in Encyclopédie du management tome 1.

Lesca H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique, Economie et Sociétés Sciences de gestion n° 20 n° 5.

Lesca H. et E. Lesca (1995), *Gestion de l'information - qualité de l'information et performance de l'entreprise,* Editions Litec.

March J.G. & Simon H.A. (1979), Les organisations, Dunod, Paris.

Marguin P. (1997) La technique individuelle, sa place dans l'activité rugby : modalités pédagogiques, Mémoire de DU d'entraîneur de haut niveau, Université de Poitiers.

Marmuse C. (1992), *Politique générale. Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques,* Economica.

Marmuse C., X. Montaigne (1989), *Le management du risque,* Vuibert Entreprise.

Martinet B. et J.-M. Ribault (1989), La veille technologique concurrentielle et commerciale, les Editions d'Organisation.

Morin J. (1985), *L'excellence technologique,* PubliUnion.

Morgan G. (1989), *Image de l'organisation,* Les presses de l'université de Laval, Ed. Eska.

Nonaka I. et H. Takeuchi (1995), The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press.

Ocasio W. (1997), Towards an Attention-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 18,

Oury J.-M. (1983), *Economie politique de la vigilance,* Calmann-Lévy Paris.

Summer Special Issue, pp.187-206.

Peys J.-P. (1987) *Rugby total, prospective et entraînement,* Mémoire BE 3, INSEP.

Porter M. E. (1996), *What is Strategy ?,* Harvard Business Review, Nov. Dec., pp. 61 - 78.

Poulain R . (1977), *La préparation du rugbymen,* Amphore.

Prokesch, S.E. (1993), *Mastering Chaos at the High-Tech Frontier : An Interview with Silicon Graphics's Ed McCraken,* Harvard Business Review, November-December, pp. 134-144.

Riveline, C. (1991), *De l'urgence en gestion,* Annales des mines - Gérer et comprendre, Mars.

Roberts K. (1993), New Challenges to Understanding Organizations, New York, MacMillan.

Rochlin G.I., T.R. Laporte et K.H. Roberts (1987), The Self-Designing High-Reliability Organization : Aircraft Carrier Flight Operations at Sea, Naval War College Review, 40 (4), pp. 76-90.

Simon Herbert. A. (1947), Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative

Organization, Macmillan, Chicago, IL. Pour la version française : Administration et processus de décision, Economica, 1983.

Sokal, A. (1997), *Du bon usage des métaphores*, La Recherche, Nov.

Vachon C. (1997) *Risque Technologique Majeur : l'état de la question,* Document de travail, CIRANO, Ecole polytechnique de Montréal.

Villepreux P. (1987), Rugby de mouvement et disponibilité du joueur, mémoire INSEP.

Villepreux P. (1991), Le rugby connaissance et technique, Denoël, Paris.

Villepreux P. (1993), Formation au rugby de mouvement, Cepadues.

Weick K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing,* Addison-Weley.

Weick K.E. & K.H. Roberts (1993), Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks, Administrative Science Quaterly, 38, September, pp. 357-381.

Yantsch Erich (1968), *Des institutions auto-adaptables pour un avenir volontaire,* in *Prospective et politique,* OCDE, actes de la réunion de travail de l'OCDE sur la prévision de la planification à long terme, Bellagio, Italie, 2 nov.

L'instabilité : forme et impact

L'instabilité et la dynamique des environnements auxquels les entreprises doivent faire face, incitent à la prise en compte de sa vigilance. Ce comportement proprement humain, qui décrit une capacité de s'adapter de façon rapide et fiable à des situations problématiques et impromptues (Brion, 1998) ne peut s'appliquer directement à une entité abstraite comme l'entreprise. Ainsi, lorsque l'on désigne une entreprise vigilante, on sous-entend l'existence d'une certaine capacité de vigilance des acteurs qui la composent. Mais comment doit-on considérer cette vigilance ? La vigilance de l'organisation correspond-elle à celle de son dirigeant qui fixe les objectifs et les fait appliquer ? A celle des acteurs aux interfaces de l'entreprise susceptibles de percevoir les variations de l'environnement, comme le préconise les partisans du courant de la veille (Lesca, 1994 ; Martinet et Ribault, 1989) ? A celle de tous les acteurs de l'organisation ? Les outils de gestion et les systèmes d'informations n'ont-ils pas aussi un rôle à jouer dans le soutien de l'attention des décideurs ? (Amabile, 1997 ; Lesca, 1992) La notion même de structure organisationnelle n'a-t-elle pas pour but de faciliter le traitement des problèmes en les divisant en sous problèmes moins complexes ? (March et Simon, 1979). Qu'elle soit organisationnelle, instrumentale ou même cognitive la démarche qui tente de comprendre les enjeux d'une articulation de la vigilance des acteurs dans les organisations dans le but de mieux comprendre ses comportements et ses capacités d'adaptations semble être une voie novatrice dans la problématique de l'entreprise relationnelle.

Dans la mouvance des travaux de H.A Simon (1947), la théorie de l'organisation basée sur l'attention (Attention-based organization) que tente de constituer W. Ocasio (1997), examine la relation existant entre les déterminants de l'attention des acteurs dans l'organisation et les comportements d'adaptation de l'organisation. Il semble qu'en adoptant une telle démarche, il soit possible de relever une (trop) grande quantité de facteurs d'influences agissant sur l'attention des acteurs. De plus, la mise en évidence de leur relation de causalité avec le comportement adaptatif de l'organisation toute entière se révèle périlleuse : « *des développements théoriques et des recherches supplémentaires seront nécessaires pour expliquer comment [les] interactions [entre ces différents facteurs d'attentions] affectent l'adaptation des entreprises* » (Ocasio, 1997 : 203).

Un besoin de nouveaux cadres de références

Face à la difficulté de disposer d'un cadre global

d'analyse pour aborder la question de la vigilance dans et de l'organisation, nous avons opté pour une démarche qui consiste à comparer les pratiques des entreprises soumises à des conditions d'instabilités permanentes et donc préoccupées par la question de l'organisation de la vigilance des acteurs. Ainsi, la confrontation des résultats de recherches portant d'une part sur les organisations dites de haute fiabilité (OHF) (Roberts, 1993 ; Grabowski et Roberts, 1996 ; Weick et Roberts, 1993 ; Hutchins, 1995) préoccupées par l'instabilité de leur système technique, et d'autre part, sur les organisations dites à décisions rapides (ODR) (Eisenhardt, 1989, 1993 ; Bourgeois et Eisenhardt, 1988 ; Iansiti, 1995) évoluants aux sein d'environnements dits hyperturbulents (D'Aveni, 1994) nous a permis de dégager des dimensions communes contribuant à l'amélioration de la rapidité et de la fiabilité des réponses de ces organisations confrontés à des situations instables.

Ces dimensions de nature organisationnelle, décisionnelle, communicationnelle et comportementale permettent de poser les bases d'une réflexion sur l'entreprise vigilante en situation perturbée (Brion, 1999). Ce modèle repose sur le principe de la vigilance réciproque (Weick et Roberts, 1993), de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), ou encore de l'attention distribuée (Joseph, 1994) et réticulée (Amabile, 1997). Dans ce type d'organisation, on s'intéresse à la dynamique de l'action collective dans le cadre d'activités fortement interdépendantes et aux moyens permettant de partager, représenter, communiquer, adapter et utiliser la vigilance de chaque acteur pour dénouer les situations instables que rencontrent les organisations.

A ce titre, la métaphore de l'équipe de Rugby et son fonctionnement peut permettre d'éclairer cette problématique d'un regard nouveau. La métaphore sportive a souvent été utilisée en gestion pour illustrer ou magnifier la notion de performance et les éventuelles conditions de son obtention comme la mobilisation des participants, la rigueur du travail à accomplir ou encore la nécessaire solidarité des individus. Nous nous proposons dans cette communication d'inverser le propos et de nous intéresser aux liens existants entre sciences de l'organisation et rugby. En situation de compétition, et notamment dans les phases de mouvement général, l'individu comme l'équipe sont confrontés à des situations de forte instabilité. Equipe et individus doivent alors s'adapter pour définir la solution appropriée.

Le parallèle entre pratique sportive et fonctionnement des organisations soumises à un environnement instable peut être poursuivi et semble permettre de dégager un ensemble de dimensions qui apparaissent comme caractéristiques des modes de gestion en situation d'instabilité. Dans cette perspective, l'objet de cette communication qui s'inscrit au sein d'un projet pluridisciplinaire de long terme sur le management des équipes en univers instable est de s'interroger sur ce que peut apporter l'analyse du fonctionnement des équipes de rugby à la compréhension des modes de régulation organisationnels. Les théories et pratiques qui en sont issues peuvent-elles permettre d'enrichir le modèle de l'organisation vigilante? Comment s'opère la construction collective de l'auto-organisation en situation instable ? Voici autant de questions que cette recherche va nous permettre d'approfondir.

Apports et limites de l'utilisation de la métaphore du rugby

Le rôle d'une métaphore est d'éclairer une idée peu familière en la reliant à une autre qui l'est plus (A Sokal, 1997). Dans le cadre de notre étude nous utilisons la métaphore de l'équipe de Rugby pour mieux comprendre le comportement des organisations soumises à des situations de forte instabilité. Dans cette perspective, nous devons préciser les apports et les limites de l'utilisation des métaphores comme mode de description et de compréhension des organisations.

Les apports des métaphores :

Morgan (1989) explique en quoi les métaphores peuvent nous aider à concevoir, comprendre et peut être interpréter les organisations : « *Les images ou les métaphores nous aident à « décoder » et à décrire les situations organisationnelles ; de plus, elles font surgir des idées et des options claires de ce qu'elles pourraient être.* » (G. Morgan, 1989 : 390). Chaque métaphore nous suggère une façon de comprendre qui implique une façon d'agir. Elle permet ainsi de faire l'économie d'une explication longue et fastidieuse, d'éviter d'apprendre des théories complexes et abstraites. Cela nous encourage à apprendre à aborder et à interpréter des situations données à partir de points de vue différents (G. Morgan, 1989).

Sans prétendre disposer d'un cadre permettant aux individus d'une entreprise de voir clairement quel peuvent être leurs modalités d'action face à des situations instables, nous proposons que la métaphore de l'équipe de rugby peut être d'une grande utilité pour mieux comprendre les modes d'ajustement collectifs face l'instabilité.

Selon A. Koestler (1964) la puissance heuristique des métaphores et des analogies repose sur une pluralité des zones du sens, qui rend possible les circulations et les déplacements de concepts entre les disciplines et dans le temps. En ces termes, il est possible de présager que la métaphore de l'équipe de rugby nous aide à « donner du sens » aux comportements collectifs adoptés par les organisations face aux situations d'instabilité. Takeuchi et Nonaka (1986) ont déjà utilisés pour leur part cette métaphore pour « imager » le processus de conception de produit dans les entreprises innovantes. Ils utilisent le mode de progression du jeu du rugby pour rendre compte d'une métaphore féconde permettant de décrire une coordination simultanée des phases de réalisation (conception, développement et fabrication) en l'opposant à la métaphore de la course de relais, qui selon les auteurs, fait référence à une approche séquentielle du processus, inefficace pour le type d'organisation étudié.

Les situations de jeu au rugby reposent sur le principe même de l'instabilité. Les situations de « mouvement général » ou jeu libre en dehors des phases statiques ou de lancement, sont caractérisées par une sorte de mouvement chaotique qui pourtant peut correspondre à une tactique très ordonnée. La majeure partie des situations de jeu décrivent ainsi une forme d'ordre dans le désordre. On perçoit immédiatement ici que la notion de perception de l'ordre et du désordre est une notion tout à fait relative. Une équipe qui parvient à donner l'impression que ses propres actions sont désordonnées lui permettra de disposer d'un avantage certain si ce désordre apparent correspond à une tactique de jeu non déchiffrée par l'adversaire. Ainsi, toutes les stratégies de jeu reposent sur la notion de lisibilité de l'action collective.

Les limites de la métaphore :

La métaphore repose par définition sur la négation du contexte et du domaine propres aux dimensions qui font l'objet d'une comparaison. En ce sens, nier le contexte d'un phénomène c'est nier une partie de la réalité à l'intérieure de laquelle ce phénomène se trouve immergé. L'utilisation des métaphores doit alors se faire au sein d'un cadre de règles rappelant sans cesse ces limites. Il s'agira ici de considérer la métaphore du rugby uniquement sous l'angle de la gestion des équipes en situation d'instabilité. Nous ne proposons pas ainsi un modèle d'entreprise vu sous l'angle de l'expérience rugbystique - comme ont tenté de le faire Takeuchi et Nonaka, mais de proposer une base de réflexion pour identifier les facteurs pertinents à considérer pour aborder les problèmes d'adaptation collective face à des situations perçues comme instables.

Ainsi, nous ne procéderons pas par transferts (en utilisant le rugby comme métaphore directement applicable à l'entreprise), mais en comparant les dimensions conceptuelles identifiées dans les pratiques des entreprises soumises à de fortes instabilités à celles relevées dans le management des équipes de rugby. Pour permettre une comparaison homogène, il convient de fixer un cadre d'analyse à l'intérieur duquel cette comparaison sera effectuée.

La méthode d'enquête

Point de départ de notre recherche, le modèle de vigilance étant fixé, nous avons confronté du point de vue de l'adaptation à l'instabilité, les champs théoriques de la stratégie des organisations et du management des équipes de rugby. Pour approfondir notre modèle et proposer des premières perspectives d'association de ces deux modes, nous avons choisi d'interroger des praticiens experts de l'analyse du fonctionnement des équipes de rugby, et d'extraire de leurs propos des ensembles de propositions susceptibles d'être mise en parallèle avec le fonctionnement d'organisations plus classiques soumises aux contraintes de la compétition économique et technologique. Le dispositif permettant alors d'approfondir le modèle de base.

La première étape a été de constituer une liste de trente experts, tous français reconnus comme étant des spécialistes de l'entraînement d'équipes de haut niveau. Celle-ci regroupe l'ensemble des entraîneurs des différentes équipes de France, l'ensemble des entraîneurs des équipes de l'élite et des cadres techniques régionaux. De plus, des anciens entraîneurs de haut niveau, ayant menés une réflexion sur le jeu et faisant autorité ont également été ajoutés à cette liste. Au sein de cette liste, quinze d'entre-eux ont accepté de répondre à nos questions au mois de mars 1999.

L'analyse des propos enregistrés a été à la fois :
Analyse lexicale par l'étude des termes utilisés
Analyse de contenu par l'examen des mots dans leur contexte
Analyse thématique par l'observation des thèmes évoqués.

Ces différents niveaux d'analyse ont été réalisés aussi bien grâce à un logiciel d'analyse lexicale que par des lectures « intelligentes » des minutes des entretiens enregistrés, que par un recodage complet des propos des personnes interrogées. L'ensemble de ces analyses permet de mettre en évidence, au vu de l'analyse des discours des experts, des propositions pour le management des situations instables.

Annexe

UNE REPRÉSENTATION LEXICALE DU JEU DU RUGBY EN SITUATION D'INSTABILITÉ :

L'analyse strictement lexicale permet de dégager une représentation caricaturale, mais illustrative du jeu en situation d'instabilité :

Pratiqué par des **joueurs** (108), le rugby est avant tout un **jeu** (84), il se pratique en **équipe** (48) contre un **adversaire** (25). Cette équipe rencontre des **situations** (59) qu'elle est capable d'interpréter à l'aide d'un **référentiel** (17), de **principes** (16) ou de **repères** (19) **communs** (25), ce qui va lui permettre d'interpréter le **rapport** (20) des forces en présence pour effectuer des **choix** (17) d'**actions** (18) à mener, de **stratégies** (17) qui ont été travaillées à l'**entraînement** (17) . La prise d'**initiative** (17) est une réponse qui permet de surmonter les **problèmes** (17) que rencontre le **collectif** (15).

Les situations sportives possèdent des intérêts multiples pour l'observateur des situations de gestion (au sens de Girin 86) :
elles sont spectaculaires et donc particulièrement démonstratives
- elles se reproduisent en grand nombre
- elles se prêtent facilement à l'analyse
- et elles font l'objet de débats

Ces différents éléments en font une base d'observation tout à fait intéressante.

C'est dans ce cadre que se situe cette communication. Il s'agit d'observer un univers sportif particulier (le rugby de haut niveau) afin d'examiner ce que peut apporter réellement la compréhension de situations sportives au management des équipes en entreprise. Pour cela, on examinera un aspect particulier de ce sport : les situations de gestion de l'instabilité de l'environnement dans l'espoir d'en inférer.

Le partage de la fonction RH : Pourquoi ? Comment ?

David ALIS
Professeur des Universités

Institut de Gestion de Rennes (IAE-IGR)

Chercheur CREREG UMR-CNRS C6585

11, rue Jean Macé

35000 Rennes

Email : : david.alis@univ-rennes1.fr

Le partage de la fonction Ressources Humaines est un thème à la mode, comme en témoignent de nombreuses publications francophones et anglo-saxonnes (cf annexe 1 : publications récentes)[1]. Ce partage de la fonction vise à améliorer la contribution de la fonction Ressources Humaines à la compétitivité des entreprises et des administrations.
Il convient d'aller au delà des discours et du caractère convenu de ce thème, thème débattu et à la mode.
Peur : 1. sentiment de forte inquiétude d'alarme, en présence ou à la pensée d'un danger, d'une menace. 2. Etat de crainte, de frayeur d'une situation précise (Dictionnaire Larousse, 1990). En fait, selon nous, ce thème fait peur :
- Peur aux responsables des ressources humaines, qui y voient une menace pour leur emploi et la pérennité de leur fonction. P. Shiettecatte (2001), qui a conduit une politique active de décentralisation des Ressources Humaines chez France Télécom rappelle que la Direction Centrale des Ressources Humaines comptait 600 personnes en 1992 et n'en comptait plus que 60 en juin 2000.
- Peur aux responsables hiérarchiques, qui bénéficient de ces nouvelles responsabilités, mais ne les ont pas demandées. Ils n'en sont pas demandeurs, ne se sentent pas préparés, pas compétents. Ils ont souvent été promus pour des compétences techniques et non managériales.

La peur est cependant mauvaise conseillère. Le mouvement de décentralisation de la fonction RH est en marche dans les grandes entreprises, il convient de l'anticiper, de le préparer au mieux plutôt que de le subir. Tel est l'objet de cette communication. Elle est basée sur une synthèse de plusieurs publications récentes sur ce thème, ainsi que sur l'analyse de nombreux expériences d'entreprises recensées dans le cadre de la préparation du prix « Tous DRH » (cf annexe 2).
Nous formulerons ainsi des recommandations sur la base d'analyses et d'expériences pour assurer un partage efficace.

Ce débat sur le partage de la fonction est déjà ancien, comme le rappelle J. Igalens (2001) dans son introduction à *Tous DRH*. Cet auteur rappelle qu'en France, au moment de la révolution industrielle et de la naissance des entreprises et des administrations, la responsabilité de la gestion des ressources humaines a d'abord été confiée à l'encadrement et non à un service ou à une direction spécialisée. Ce n'est qu'après la première guerre mondiale qu'apparurent les premiers spécialistes de gestion du personnel.

Ce débat sur le partage s'est avivé dans les années 80 et 90.

Le Syntec est la Chambre syndicale des sociétés de services et d'ingénierie informatique (SSII). Cet organisme a mené un étude sur la prospective de la fonction Ressources Humaines publiée en 1995[2]. A la question « le rôle des DRH glisse : les opérationnels prendront de plus en plus en charge leurs problèmes de gestion des ressources humaines » les DRH interrogés ont répondu à 81,8% d'accord. De même, c'est Michel BON, PDG de France Télécom, qui affirme en 1995 : « Je considère chaque personne responsable des ressources humaines qui dépendent de lui. Le véritable DRH, c'est le supérieur hiérarchique. L'objectif de la Direction des ressources Humaines sera de faire chaque responsable hiérarchique un véritable DRH.[3] »

Pourquoi un tel mouvement de décentralisation ?
Suivant l'analyse de J. Igalens (2001), on peut avancer trois raisons :
- Première raison : le développement de nouveaux modes d'organisation du travail (équipes autonomes, groupes projets, cercles de qualité, etc.) conduit à un nouveau rôle de chef de service, qui passe d'un rôle de contrôle à un rôle de conseil. Comme le note G. Donnadieu (1999), le raccourcissement de la ligne hiérarchique renforce ce processus. Chez Ford, au début du siècle, on comptait jusqu'à 17 niveaux hiérarchiques superposés. C'était la fameuse organisation scientifique du travail et le taylorisme. Aujourd'hui, Ford ne compte plus que cinq niveaux, un niveau proche de celui des entreprises européennes. Du fait de ce raccourcissement, les responsabilités d'animation l'emportent alors que le pouvoir disciplinaire et de contrôle.

- Deuxième raison, l'élévation du niveau de formation de la population active. Le nombre de salariés ayant un niveau universitaire égal ou supérieur à Bac + 4 a doublé en vingt ans (passant de 5,5% en 1982 à 10,6% en 2000). Être mieux formé, c'est aussi être plus exigeant par rapport à l'emploi et aux conditions de travail.

- Troisième raison (liée aux précédentes) : le besoin d'une gestion plus individualisée, plus participative. On met en oeuvre davantage d'augmentations individuelles, de plans individuels de formation, bilans de compétences, une gestion prévisionnelle et des carrières...

La question à laquelle doivent répondre les DRH est donc : comment assurer au mieux ce partage entre fonctionnels et opérationnels[4].
Pour cela, nous avons deux distingués deux axes :
- d'une part, développer la coopération entre services RH et responsables opérationnels,
- d'autre part, agir sur les comportements des responsables hiérarchiques : former et développer les compétences.

Nous présenterons ces deux axes ainsi que les recommandations des différents auteurs.

I. Développer la coopération entre service RH et responsables opérationnels

Nous présenterons les différents types d'autorités dans l'entreprise, le besoin d'une claire répartition des rôles entre fonctionnels et opérationnels, avant d'analyser les évolutions en cours (renforcement du rôle de service et de conseil).

1. Autorité fonctionnelle, hiérarchique et de conseil

Autorité : droit, pouvoir de commander, de prendre des décisions, de se faire obéir. Personne, organisme qui exerce cette autorité. (Dictionnaire Larousse, 1990). Trois types d'autorité doivent être distingués dans l'entreprise (Saint-Onge, Audet, Haines et Petit 1998 p. 62) :

Premièrement : l'autorité fonctionnelle
« Ce type d'autorité permet aux professionnels en ressources humaines de donner des directives à des cadres et d'en surveiller l'application (...). Cette autorité est indispensable aux professionnels en ressources Humaines pour s'assurer que les politiques, les programmes de GRH ainsi que les règles légales sont respectées et appliquées par l'ensemble des cadres de l'entreprise. »

Comme le souligne Saint-Onge et alii plus loin (1998, p. 65), « ces politiques de GRH permettent de réduire le favoritisme, la partialité, l'arbitraire ou l'inéquité dans le prise de décision. En somme, elles représentent un compromis entre le respect de l'autorité hiérarchique de chaque cadre et le souci de la cohérence et de l'équité dans les décisions de GRH prises par les cadres. Ainsi l'adoption d'une politique disciplinaire permet d'éviter que dans des cas similaires d'indiscipline, un cadre congédie un salarié, un deuxième lui donne un avertissement verbal et un troisième lui impose une suspension d'une semaine. »

Deuxièmement : l'autorité hiérarchique,
« Autorité des cadres qui peuvent donner des ordres à leur subordonnés et s'attendre à ce que ses ordres soient réalisés ». L'autorité hiérarchique repose sur le lien de subordination.

Troisièmement : l'autorité de conseil
« Ce type d'autorité est accordée à des personnes qui ont des connaissances spécialisées et reconnues. Ces personnes ont le droit de donner des conseils dans le champ de leur compétence, de proposer des actions. Ainsi, les professionnels en RH peuvent conseiller les cadres au cours de leur prise de décision en matière de supervision. »

Les conflits entre l'autorité fonctionnelle et l'autorité hiérarchique ont fait l'objet de nombreux écrits. R.A. Thiétart (1998) a bien mis en évidence les avantages économiques de la structure fonctionnelle (utilisation de ressources rares), mais aussi les difficultés[5]. Les conflits entre fonctionnels et opérationnels sont fréquents « les fonctionnels agissent avec beaucoup d'autorité sans pour cela assumer de responsabilité. » Selon M. Dalton cité part Thiétart (1998, p. 66), « ce ressentiment trouve sa source dans une incompréhension due à un ensmeble de différences entre chacun des groupes. Ainsi les fonctionnels sont généralement moins âgés, mieux formés, ont une orientation plus théorique et utilisent un langage plus technique que les opérationnels. »

De nombreux écrits ont porté sur la façon d'éviter les conflits (Thiétart, 1998) : faire reconnaître l'expertise spécifique des services fonctionnels et leur utilité, élever le statut des fonctionnels – grâce notamment au soutien des cadres dirigeants- afin de faciliter l'acceptation des recommandations ; sur un plan formel, rendre obligatoire l'approbation du service fonctionnel (ex : DRH) avant toute décision importante (ex : recrutement), faire assumer aux fonctionnels des responsabilités opérationnelles…

Nous avons choisi de reprendre certaines préconisations concernant le partage des rôles et des responsabilités.

2. Pour une répartition claire des responsabilités

R. Saltonstall proposait dès 1955 un partage des rôles entre fonctionnels et opérationnels et insistait sur la nécessité de délimiter clairement les rôles de chacun..

Selon cet auteur : « la direction générale d'une entreprise qui désire utiliser à 100% les ressources humaines dont elle dispose devrait réfléchir aux avantages qu'elle retirerait si elle répartissait les responsabilités après mure réflexion et compte-tenu des circonstances propres à l'entreprise. Cette division sur mesure indiquerait aux cadres de la hiérarchie comme aux cadres fonctionnels, non seulement qui commande » dans tel ou tel problème de gestion du personnel, mais aussi qui doit faire quoi ». Statonstall préconisait une répartition des responsabilités dans cinq domaines : recrutement, sélection, sécurité, formation, relations de travail. Selon cet auteur, le rôle qui serait typiquement celui de la fonction personnel ne s'étend qu'indirectement à des domaines d'exploitation ou d'action. Il s'agit plutôt pour les fonctionnels de «développer», «consulter», «planifier», «interpréter», «évaluer», «diagnostiquer», «rechercher», «enquêter» ou «recommander». Par contre les fonctions dévolues à la hiérarchie se rapportent à l'action et à l'autorité directe : on y parle de «diriger», «contrôler», «décider», «mettre en en œuvre », «instruire», «appliquer» ou réaliser».

Statonstall pose ainsi certains principes, toujours utiles aujourd'hui.
A la DRH :
- la définition et l'implantation des procédures (attributions, outils, contrôle) permettant de concrétiser les politiques.
- le contrôle et l'évaluation de l'application de ces politiques et procédures par les opérationnels.
Aux services opérationnels
la participation à l'élaboration des procédures,
l'application de ces procédures sur le terrain
le management de proximité des salariés sous leur responsabilité.

Il insiste aussi sur la nécessité de guide clair pour éviter des conflits et ambiguïtés de rôles sources de dysfonctionnements dans l'entreprise (à cet égard, on connaît les dangers de « l'indivision » dans le domaine de l'immobilier ou de l'héritage : comme le faisait remarquer le cardinal de Retz, « On ne sort de l'ambiguïté qu'à son détriment »).
Nous repris en annexe 3 les responsabilités du superviseur décrites par G.P. Rehayem (1997).

Cependant, au delà de ces principes ou de certaines suggestions, la répartition doit être adaptée en fonction des organisations, de leur taille, de leur histoire, de leur structure de qualification, de leur secteur d'activité, de leur culture… Cette définition constitue un chantier toujours ouvert et il ne faut pas croire qu'une répartition immuable, un *one best way* soit possible. La redéfinition permanente du rôle du manager et de ses attributions RH en fonction du contexte de l'entreprise nous paraît nécessaire, comme le rappelle M. Thévenet (2001, p. 301) : « les organisations sont suffisamment complexes et les exigences de rôle tellement changeantes et parfois imprécises qu'il est nécessaire de travailler en permanence à redéfinir et à clarifier son rôle. C'est sans doute un challenge important du rôle de cadre aujourd'hui. Redéfinir son rôle, c'est clarifier ce que l'entreprise, les responsables, les collaborateurs attendent de ce rôle ; c'est savoir précisément ce que l'on veut faire de ce rôle (…) ».

La redéfinition des rôles en matière de GRH constitue à cet égard un chantier toujours ouvert et en (r)évolution. L'autorité de la GRH évolue, ce qui favorise un nouveau partage des rôles. Ce sont ces évolutions qu'il s'agit de prendre en compte.

3. Vers un renforcement du rôle de service et de conseil

Selon D. Weiss[6], la DRH passe d'un rôle fonctionnel, qui fournit des services pré-confectionnés au reste de l'entreprise, à un rôle de service et de conseil, destiné à aider les hiérarchiques à réaliser et appliquer les politiques spécifiques de RH, voire à un rôle de partenariat. Ce rôle permet aux opérationnels de demander suggérer ou construire des programmes soumis par les spécialistes de la fonction personne au crible de la stratégie de l'entreprise. Les spécialistes doivent chercher à comprendre les préoccupations et les problèmes des cadres en matière de GRH, proposer des activités de GRH adéquates, aides les cadres à les mettre en oeuvre et les former afin qu'ils puissent les gérer davantage eux-mêmes.
Selon cet auteur, la DRH passe d'un rôle de réactif à proactif et de là à coopératif, en travaillant d'un commun accord, avec les opérationnels, à l'anticipation des problèmes.

J. L. Viargues (1999) illustre ce mouvement vers un rôle de service et de conseil.
Concrètement, le service recrutement mène les missions confiées par les services opérationnels, de même le service formation organise les actions sur la base des cahiers des charges transmis, le service juridique intervient à la demande, comme conseil auprès des opérationnels. Selon cet auteur, « ces services cherchent à se gérer au meilleur rapport coût / qualité. Certaines grandes entreprises les ont externalisés. Elles se retrouvent ainsi dans la position de petites et moyennes entreprises qui, pour assurer ces missions, font appel à des consultants spécialisés. »
L'autorité de conseil est aussi renforcée. En support au management opérationnel, la DRH est ainsi amenée à fournir de l'information utile au pilotage de l'activité (tableaux de bord sociaux, coûts, compétences, effectifs…), développer les compétences, fournir les outils et supports de travail (outils de définition de fonction, de rémunération, outils d'appréciation, outils d'analyse des besoins de développement…), proposer en fonction des besoins, des prestations de conseil et des appuis pour reconcevoir des organisations. (Viargues, 1999, p.. 129) »

Pour illustrer cette évolution, nous avons choisi de présenter la démarche engagée au parc de loisirs du Futuroscope (encadré 1).

Encadré 1. Le partage de la fonction RH au Futuroscope

Dans ce parc, il y a une culture de la décentralisation. Les outils de ressources humaines sont construits avec et pour les responsables d'équipes. Ainsi, pour réformer le système d'évaluation, un Responsable Ressources Humaines affirme : « Nous avons commencer par contacter les responsables d'équipe en leur demandant : « Actuellement, pour évaluer vos collaborateurs, vous disposez de ce support. Qu'en pensez-vous ? Comment devrait-on le faire évoluer ? ». Chaque membre de la Direction des Ressources Humaines associe ainsi étroitement les responsables d'équipe à la conception de ces outils de management. Il « accompagne ensuite ses outils ». Il faut montrer les avantages, convaincre. Ce souci de coller au terrain permet d'éviter la construction d'outils théoriques très élégants, mais inutilisables (ou inutilisés) pratiquement.

En 1998, un nouvel outil a été mis en place : « le manuel professionnel ». Ce manuel est né de la volonté de mettre en place un outil de travail pour toutes les personnes animant une équipe (cadres et agents de maîtrise). Ce projet a été initié par la Direction des Ressources Humaines afin d'apporter un outil d'aide aux responsables.
En effet, dans ce parc de loisirs, les responsables opérationnels ont en charge la gestion courante du personnel (planning, management, etc.).
Des changements d'organisation (la saisonnalité du parc de loisirs, la mise en place d'un accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail en 1997, le recrutement de nombreux contrats à durée déterminée, etc.) ont rendu cet outil indispensable.
Ce Manuel Professionnel regroupe, en un seul document, l'ensemble des procédures utilisées sur le Parc ainsi que les outils de gestion et de management du personnel. Lors de réunions successives de services rattachés à la Direction des Ressources Humaines, l'ensemble des sujets à aborder ont été listés puis regroupés de façon thématique sous cinq parties :
1/ La législation, 2/ L'organisation du travail 3/ Les procédures 4/ La rémunération 5/ Les Ressources Humaines.

Chaque interlocuteur de la Direction des Ressources Humaines s'est chargé de la recherche d'information et de la rédaction des parties propres à son activité.
Il a fallu près de 6 mois, de la réflexion jusqu'à la

diffusion du Manuel Professionnel. Ce manuel a ensuite été présenté à l'ensemble des cadres et agents de maîtrise. Il a été diffusé à plus de 280 exemplaires. Trois mois après sa diffusion, l'ensemble des responsables de service ont été invités à faire part de leur remarques, suggestions et questions sur le manuel (au total 55 personnes réparties en 5 groupes de travail). Des modifications et mises à jour ont ensuite été proposées. Ce manuel apparaît comme un outil indispensable pour les niveaux intermédiaires de l'encadrement, le plus souvent en charge de plannings, dans le respect de la mise en place de la réduction du temps de travail, du suivi des absences, des réajustements des effectifs... Ce manuel a ainsi permis une nette diminution des appels de l'encadrement auprès des interlocuteurs de la DRH mais sans interrompre totalement leurs relations. Il permet enfin d'éviter de trop fortes différences en termes de gestion de ressources humaines entre services et de se mettre rigoureusement en conformité avec le droit du travail au niveau de chaque service.
Ce manuel est un outil vivant, ce qui implique une remise à jour régulière des informations. L'ensemble des questions pour remarques sur l'outil sont ainsi recueillies par la chargé de communication interne.
Les collaborateurs de la DRH sont chargés de leur côté, de transmettre toutes les modifications ou éléments nouveaux des parties dont ils sont gestionnaires.

L'enjeu est de favoriser des «arrangements organisationnels adéquats » (Thiétart 1998), ce qui passe par :
- d'une part répartir clairement des responsabilités,
- d'autre part anticiper les évolutions nécessaires : favoriser la coopération et améliorer la contribution de la DRH à la ligne hiérarchique, considérée comme le principal client interne qu'il faut conseiller (Bournois et Brabet 1997).

Cette évolution du rôle des services RH ne suffit pas : elle doit être complétée par le développement des compétences des responsables hiérarchiques.

II. Développer les compétences des responsables hiérarchiques.

Pour mettre en œuvre ce nouveau rôle, il convient de développer des compétences en GRH

Le terme de compétences fait l'objet de nombreux et de nombreuses définitions. Sans rentrer dans ces débats, nous adopterons la définition suivante issue des travaux de Zarifian (1999) , le Boterf (1995) : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, comportements, s'exerçant dans un contexte précis ».
La définition renvoie ainsi à un triptyque fondamental : des savoirs, des savoirs-faire, des savoir-être ou savoir évoluer (aptitudes et qualités personnelles).

Pour développer les compétences, nous avons choisi de présenter trois types d'actions : d'abord l'information, ensuite la formation, enfin l'accompagnement et l'appréciation.

1. L'information.

Comme le montre J. M. Peretti, l'analyse des compétences réelles des responsables hiérarchiques dans le domaine des RH fait ressortir de larges zones d'ignorance[7] : « Qu'est-ce qu'une méthode d'évaluation des postes ? Quel est le régime de retraite ? le régime de prévoyance ? Quelles sont les modalités d'élaboration du plan de formation ? Quel est le système de gestion des carrières en vigueur dans l'entreprise ? »
J. M. Peretti (1999) souligne à cet égard la complexité accrue du cadre règlementaire et des techniques de GRH. Il faut donc faire preuve de pédagogie et disposer d'outils de travail simples et compréhensibles par des non spécialistes de GRH. Selon cet auteur, le DRH doit devenir DRHC, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication. Il décrit à cet égard l'appui logistique offert par les NTIC. Il cite en particulier les centres d'appel et l'Intranet (encadré 2).

Encadré 2. L'apport des centres d'appel et de l'intranet au partage de la fonction

(source : J.M. Peretti, 1999, p. 30)°

Centre d'appels
« Il met à la disposition de la hiérarchie une réponse rapide, souvent immédiate, aux multiples questions que suscitent ses nouvelles responsabilités RH. La hiérarchie peut alors prendre des décisions plus rapides et mieux élargies et apporter es répondes pertinentes aux collaborateurs sans délais.
Le centre d'appel est aussi accessible pour chaque salarié. Ainsi chacun peut en direct, obtenir des explications, des précisions, des informations, voire faire opérer des rectifications. Il n'y a pas besoin d'alourdir la charge de travail de son manager de

proximité et de son RRH de terrain. Le dialogue manager – salarié peut alors porter sur les points fondamentaux : développement des compétences pour une meilleure performance immédiate et future (…). »

Intranet
Certains chefs de services ont vécu le transfert de la saisie du service RH vers le terrain comme un accroissement de la charge de travail. Ce sont eux qui informent la fonction GRH dans l'entreprise. Certains se plaignent :. « C'est à nous, aujourd'hui, de saisir tout ce qui concerne le temps et les activités de nos collaborateurs alors que nous n'avons pas plus de moyens ». Mais après que toutes les procédures relatives aux congés payés aient été intégrés dans l'intranet, un manager apprécie : « dès qu'un salarié pose sa demande pour une date, je dispose, avant de mettre mon visa, de toutes les informations pertinentes : qui sera en congé, qui sera absent pour d'autres causes programmées, le niveau d'effectif et des besoins. Je peux éventuellement expliquer pourquoi la date ne convient pas, proposer de s'entendre avec tel collègue. Et dès mon accord enregistré, je sais que toutes les procédures sont automatisées et que les risques de dysfonctionnement son quasi-nuls ».

Le DRH devient donc DRHC mais aussi webmaster (J. Bourdonnais et O. Pohardy, 2001), spécialiste des SIRH - système informatique de gestion des ressources humaines- (M. Fabre et B. Meck 2001). La mise en place et l'utilisation de l'intranet constituent en effet des atouts pour gagner en productivité et mettre en œuvre ce partage de la fonction. T. Picq (2000) montre, à partir d'exemples d'entreprises californiennes, la nécessité de favoriser la simplicité d'utilisation des applications et de développer la convivialité : animations, personnalisation des consultations (cf le plateau de développement des compétences de Hewlett Packard à Palo Alto ou le 360° feedback chez people soft) : « les managers (chefs de produits, responsables de projets, managers d'équipes ou d'unités) à tous les niveaux sont les vrais décideurs : ils recrutent, évaluent, récompensent ou sanctionnent, gèrent les compétences… Pour cela, ils ont besoin d'outils et de techniques expertes que doivent être capables d'apporter au plus vite et avec une qualité de service optimale les services RH. Là aussi les dispositifs électroniques d'évaluation de la performance, de 360°feedback, de simulation de rétribution… jouent un rôle clé dans cette évolution. » (Picq, 2000, p. 65)
M. Fabre et B. Meck (2001) soulignent les opportunités et les risques de ce développement de l'informatique : gains de productivité, banalisation de l'information, responsabilisation des salariés, capitalisation des expériences, émergence d'une compétence collective, mais aussi remise en question du rôle traditionnel de la hiérarchie. Ils plaident pour une nécessaire professionnalisation du management.

Cette professionnalisation du management (notamment la maîtrise de technologies) nécessite une formation adéquate.

2. La formation

Quelle(s) formation(s) mettre en œuvre ? G. Donnadieu (1999, p203) plaide pour deux types d'actions de périodicité différente:
d'une part une formation initiale : « elle survient au moment de la désignation du collaborateur comme membre de l'encadrement, soit en anticipation, soit en accompagnement. Relativement lourde (éventuellement plusieurs semaines), cette formation a pour but de faire acquérir par le responsable les savoirs, méthodes et outils de son nouveau métier.
d'autre part une formation d'entretien. « De périodicité le plus souvent annuelle (une semaine par an) elle accompagne le responsable au cours de sa carrière, lui permet d'accroître son professionnalisme et de se mettre au courant des évolutions de l'entreprise, de l'apparition de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, de changements de procédures… »

Pour M. Fabre et B. Merck (2001), « il y va de l'intérêt pour l'équipe RH d'organiser le processus de montée en compétences RH vers les managers ». Ces auteurs préconisent « un travail de la fonction RH de proximité sur les attentes du management en montée en compétences RH sur la dizaine de questions récurrentes et pour lesquelles les managers expriment concrètement un besoin ciblé d'information-formation. C'est sur cette base que les équipes RH locales auront à travailler de façon très pragmatique : des séances ciblées de formation, groupes de travail sur le traitement de cas réels rencontrés par le management, création de fiches simples reprenant les quelques points à retenir… Une réelle connaissance sur un domaine ne s'acquiert pas par un apprentissage intensif de principe pensé par d'autres, mais plutôt par le traitement des questions que le manager est conduit à traiter de façon quotidienne. » (M. Fabre et B. Merck 2001, p. 422). L'objectif est de renforcer la légitimité et l'expertise de la DRH auprès des opérationnels par des formations adaptées.

Ces propositions de G. Donnadieu, M. Fabre, B. Merck apparaissent pertinentes pour de nombreuses entreprises et administrations, comme l'illustre le cas du Conseil Général de la Moselle (encadré 3).

Encadré 3. Le Conseil Général de la Moselle

Le Conseil Général de la Moselle gère un budget de 3,6 milliards pour un département de plus d'un million d'habitants. L'effectif était constitué de 1200 agents en 1997.
Cette collectivité territoriale a développé ses attributions à la faveur des lois de décentralisation. Beaucoup d'agents ont été transférés de l'Etat au conseil général entre 1986 et 1988, et ce avec une cultures de métiers très différentes. La culture était très administrative, basées sur les logiques statutaires, d'emplois et de direction. Il y avait peu de transversalité entre les directions : les mondes du social, des routes, coexistent sans se cotoyer ni s'enrichir mutuellement. Cette collectivité a donc mis en place une politique innovante de ressources humaines et de partage de la fonction à base d'outils pour la formation, le recrutement, clarifier les rôles de chacun, responsabiliser l'encadrement...
Ses objectifs étaient multiples :
- aider à une meilleur gestion des carrières pour faire évoluer les postes en fonction des nouvelles missions,
- préparer les agents à l'évolution de leur fonction ,
- sensibiliser pour rendre un meilleur service à l'usager.
Pour favoriser cet objectif, la formation a été utilisée. 110 cadres du Conseil Général ont été formés à la méthode d'analyse de la Gestion prévisionnelle des emplois afin de relayer la démarche auprès de l'ensemble du personnel.
Une charte de la formation a été élaborée qui fixe clairement les démarches, les procédures et la réglementation à partir des axes d'évolutions définis par le conseil général .
De la même façon un guide recrutement a été élaboré qui explicite les procédures et techniques. Les responsables hiérarchiques ont aussi été associés avec les agents à la mise en place d'un observatoire de l'emploi.
L'ensemble des travaux sur le métier de cadre a déjà contribué à l'évolution du plan de formation. Le plan de formation pour l'encadrement se décompose en 4 axes :
1) stage prévoir et gérer ses Ressources Humaines,
2) éventail de stages de management,
3) crédit formation de 2 jours par cadre
4) formation accompagnement sur mesure et individualisée.
Ces changements ont nécessité des investissements lourds. Il faut noter l'évolution du budget formation, qui est passé en 1985 de 200 000 F (avec 40 départs en formation) à 575 000 F e 1988 (avec 344 départs) et en 1997 à 3,3 millions de francs avec (1200 départs).

3. L'accompagnement et l'appréciation

La formation, initiale et continue, est nécessaire mais souvent insuffisante en management. Comme l'écrit G. Donnadieu (1999, p. 200), «Il s'agit d'aider les hommes à agir ensemble et à coopérer, ce qui est bien autre chose que d'arbitrer d'éventuels conflits et de régler des différends de frontière dans les attributions respectives. Agir en commun suppose le plus souvent des objectifs partagés. L'encadrant est donc celui qui porte en permanence les objectifs et en fait le ciment de la coopération de l'équipe. »

Or, comme l'explique L. Forget (2001, p. 245), « les catalogues des organismes de formation proposent de multiples actions à durée limitée donnant parfois l'impression qu'à la fin de ces quelques heures le participant en sortira transformé par l'acquisition ou le développement de comportements efficaces et adaptés. « Managers, sachez adapter votre comportement aux hommes et aux situations, déléguez, motivez, sachez communiquer votre passion... »

Le problème, comme le souligne, L. Forget (Ibid, p. 247), c'est que « la formation peut apporter des méthodes pour communiquer mieux, mais elle ne va pas transformer en quelques jours un non communiquant en une personnalité ouverte et à l'écoute des autres. La même question se pose pour le management : devenir décideur et innovant, avoir l'intelligence des situations humaines, développer le consensus et le mobiliser etc. peut être l'objet de formation mais ce n'est sûrement pas suffisant. »

Selon cet auteur, la formation ne peut pas être une solution à tous les problèmes. Elle n'est pas un remède miracle, ni un bouc émissaire. Il convient donc de développer des actions d'accompagnement et d'assistance (« coaching »), de partage d'expériences, d'apprentissage et de travail sur soi. Le savoir est expérientiel.
Comme le dit M. Thévenet dans une métaphore (2001, p. 301), les compétences à acquérir pour mieux gérer les ressources humaines « ne sont pas de l'ordre de la connaissance, de la maîtrise d'une technique qui s'apprendrait comme la bicyclette : Les débuts sont hésitants mais on l'a appris une fois pour toutes. Les compétences humaines à acquérir ressemblent plus au piano qu'à la bicyclette : on n'a jamais fini de faire ses gammes, de travailler un morceau, d'améliorer une interprétation ; l'apprentissage est de l'ordre d'une pratique régulière et continue. »

Enfin, si on souhaite s'assurer que les cadres supervisent bien leur subordonnés, il faut aussi bien les évaluer à l'égard de cette responsabilité.

Les entreprises et administrations doivent réfléchir à l'adoption un système d'évaluation dite « ascendante » où les employés évaluent les qualités de leadership de leur supérieur immédiat. On peut à cet égard noter le développement de l'évaluation à 360°: considérée comme un effet de mode passager, elle tend à se développer dans de grandes entreprises[8]). Evaluation composite, elle permet d'associer trois sources d'informations : le supérieur, les collaborateurs et enfin les travailleurs en relation fréquente avec l'intéressé mais sans lien de dépendance hiérarchique. Un tel outil doit être manié avec soin (Dalton 2001, Levy-Leboyer 2000).

Conclusion

Ce mouvement de décentralisation est en marche.. On peut le voir comme une menace pour la légitimité et même l'existence des services RH dans les entreprises. Dans les années 70, on avait aussi cette crainte et certains croyaient à la prochaine disparition de la fonction RH du fait de ce mouvement.
On peut aussi le voir comme une opportunité. Opportunité de transformation, opportunité de nouvelle légitimation, opportunité de cohérence : si l'organisation des entreprises et des administrations se transforme pour améliorer la productivité et le service aux clients et aux usagers, optimiser les processus, il est normal que la fonction RH se transforme.
A cet égard, il convient de mettre en relation cette réflexion sur le partage avec celle plus large, portant sur le devenir de la fonction Ressources Humaines (Bouchez 1999, Bournois et Derr, 1994, Bournois et Brabet 1997).
F. Bournois et J. Brabet (1997) font état de trois scénarios d'évolution concernant les DRH :
S1 : « laisser se poursuivre le mouvement d'intégration dans les activités des opérationnels, ce qui devrait signifier, à terme, la fin de la DRH comme unité spécialisée. »
S2 : « asseoir leurs compétences sur les domaines techniques où l'expertise des opérationnels restera toujours relativement faible (ex : droit du travail) » ;
S3 : « saisir l'opportunité des mutations internes et externes et orienter leur métier vers la gestion de projets complexes où leurs compétences en régulation organisationnelle seront appréciées. »
Selon ces auteurs, dans cette perspective, de nouvelles formes de travail et de coopération se développeront : les DRH se verront confier des projets de changement avec des missions précises à accomplir sur une durée préétablie - acquisition, reprise, fusion, délocalisation. Les DRH se transformeront ainsi en simples consultants extérieurs multi-entreprises. A terme, c'est la question du pouvoir et de l'autonomie du DRH qui est posée. Il devrait se maintenir davantage dans les entreprises et les pays à négociation sociale forte (Allemagne, Pays scandinaves) que dans les autres.

Plus que tel ou tel scénario, c'est la question de la maîtrise des évolutions qui nous préoccupe : va t-on les anticiper, les réguler, ou les subir ?
Selon nous, la piste à privilégier est bien de rendre à la fonction RH un rôle stratégique tout en favorisant un partage de la fonction. L'objectif est bien de lier ces deux mouvements : décentralisation d'une part, renforcement du rôle stratégique d'autre part. A cet égard le DRH gagne à être capable de « gérer les contradictions » et à évoluer, devenant non seulement DRH fonctionnel, mais aussi DRH stratège (Bournois et Brabet, 1997, Weiss 1999).
L'avenir est ouvert. C'est enfin la question de la place de l'homme dans l'organisation (Louart, 1995, Chanlat, 1990), de la représentation de la personne humaine, qui doit guider cette réflexion sur l'évolution de la fonction Ressources Humaines.

Bibliographie

Bouchez J.P., la gestion des ressources Humaines : son histoire et son devenir » in *Les Ressources Humaines*, (coord. D. Weiss), les éditions d'organisation, 1999.

Bourdonnais J., Pohardy O. «Informer et communiquer » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti), 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Bournois F., Derr C.B., « Les DRH ont-ils encore un avenir », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1994.

Bournois F., Brabet J., « Qu'est ce que la gestion des ressources Humaines ? », *Encyclopédie de gestion* (dir. Y. Simon et P. Joffre), art. 143, T. 3, 2ème édition, Economica, 1997.

Brilman J., *Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance*, les éditions d'organisation, 1998.

Chanlat J.F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions EskA, 1990.

Dalton M., « Quand, comment et pourquoi utiliser un questionnaire à 360°? » in *RH, les apports de la psychologie du travail* (dir. C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C . Louche, J.P. Rolland), les éditions d'organisation, 2001.

Donnadieu G. , « la régulation sociale » in *Les Ressources Humaines*, (coord. D. Weiss), les éditions d'organisation, 1999.

Fabre M., Merck B. « Mettre en place un SIRH moderne » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti), 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Forget L. : « Former des managers : formation et/ou coaching » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti), 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Gomez Mejia L., Balkin D. & Cardy R., *Managing Human Ressources*, Prentice Hall International Inc, second edition, 1998.

Igalens J., « Préface : la logique du partage » » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti), 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Le Boterf G. *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, les éditions d'organisation, 1995.

Levy-Leboyer C., *Le 360°, outil de développement personnel*, les éditions d'organsiation, 2000.

Louart P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 1995.

Peretti J.M., « Tous DRH », *Personnel ANDCP* n°405, décembre 1999.

Peretti J.M. (dir). *Tous DRH*, 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Peretti J.M.. « Tous DRH : un défi pour les managers » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti) 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Picq T. ; « Les systèmes intranet de Gestion des Ressources Humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations : observations issues de la Silicon Valley », *Personnel ANDCP* n°408, mars-avril 2000.

Rehayem G.P., *Supervision et Gestion des Ressources Humaines*, 2ème édition, Gaétan Morin éditeurs, 1997.

Saint-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A., *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*, Gaétan Morin éditeurs, 1998.

Saltontonstall R., « Définition des rôles et conflits d'attributions dans la gestion du personnel », *Harvard Business Review*, vol. 33, n°4, juillet-août 1955 reproduit dans *La gestion des ressources humaines : choix de textes sur la gestion du personnel* (dir. P. Pigors, C.A. Myers, F.T. Malm), éditions Hommes et Techniques, 1976.

Sekiou L.et Blondin L, *Supervision et Gestion des Ressources Humaines*, éditions 4L inc,, 1992.

Sève M.M. « Le prix Tous DRH. Deux projets primés : Hutchinson et Sanofi », *L'Usine Nouvelle* n°2667, 10 décembre 1998.

Shiettecatte P. « Etre DRH demain », *Personnel ANDCP* n°416, janvier 2001.

Thevenet M., « Impliquer et gérer les personnes » in *Tous DRH* (dir. J.M. Peretti) 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

Thiétart R.A., *Le management*, Que sais-je n°1860, neuvième édition, Presses Universitaires de France, 1998.

Ulrich D., *Human Resources Champions : the next agenda for adding value and delivering results.* Harvard Business School Press, 1997

Viargues J.L., *Manager les hommes, : manuel de GRH à l'usage des opérationnels*, éditions d'organisation, 1999.

Weiss D. , « Epilogue : vers une responsabilité étendue et la mesure d'une fonction Ressources Humaines partenaire » in *Les Ressources Humaines*, (coord. D. Weiss), les éditions d'organisation, 1999.

Weiss D. (coord.), *Les Ressources Humaines*, les éditions d'organisation, 1999.

Zarifian P., *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 1999.

Annexe 1. Publications récentes portant sur le partage de la fonction RH

Sur la base d'une revue (non exhaustive), on peut citer notamment les auteurs suivants.

J. M. Peretti (2001) a réuni 40 spécialistes en gestion des ressources humaines autour de neuf thèmes (connaître le cadre juridique, choisir ses collaborateurs, gérer l'emploi et les temps, orienter et évaluer, former, rémunérer, mobiliser, négocier et veiller) dans son ouvrage *Tous DRH.*

J. L. Viargues (1999), ancien DRH dans un grand groupe international de service, a piloté la délégation de la gestion des personnes aux responsables opérationnels. Il amené une réflexion à ce sujet. Son dernier ouvrage fait état de sa réflexion et ses recommandations sur ce thème.

G. P. Rehayem (1997), dans son ouvrage *Supervision et gestion des ressources humaines* présente de façon pédagogique les différents outils dont dispose le superviseur pour gérer des ressources humaines. L. Sekiou et L. Blondin (1992) avaient eux-mêmes valorisé et développé ce rôle du superviseur.

G. Donnadieu, dans le dernier ouvrage de D. Weiss sur les *Ressources Humaines* (1999), insiste sur la nécessité de « redynamiser le canal encadrement » dans le cadre de la régulation sociale dans l'entreprise. Il ouvre à ce sujet des pistes d'action.

S. Saint-Onge, M. Audet, V. Haines et A. Petit (1998) ont consacré un chapitre de leur ouvrage à la nécessité et aux moyens de « partager les responsabilités en matière de GRH ».

L. Gomez Mejia, D. Balkin et R. Cardy (1998) auteurs du manuel *Managing Human Ressources* manifestent dans la deuxième édition de leur ouvrage leur volonté de réorienter la lecture vers un public de « General Manager ». Leur ouvrage témoigne de ce souci.

D. Ulrich (1997) dans *Human Resources Champions*, valorise le rôle de l'encadrement dans la gestion des personnes. Il développe le cas Hewlett Packard dont le ratio personnel du service RH / nombre total de salariés est passé de 1 pour 53 à 1 pour 80 tout en maintenant le même niveau de qualité de services. Cette amélioration de la productivité est à lier, selon cet auteur à un reengineering de la fonction RH, à une redéfinition des rôles du services RH et aussi à l'attribution de davantage de responsabilités de GRH aux managers opérationnels (« line managers »).

Annexe 2. Le Prix Tous DRH

Le prix " Tous DRH " créé en 1998 a récompensé une initiative concrète menée par un responsable d'équipe pour développer les compétences de ses collaborateurs (Sève, 1998).
Il a été lancé par les co-auteurs de l'ouvrage « Tous DRH, l'ESSEC, l'ANDCP (association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel) et le journal l'*Usine Nouvelle.*
Toute équipe ou service opérationnel , au sein d'une entreprise de 50 personnes au moins pouvait concourir, à condition que les expériences présentées aient été mises en œuvre depuis moins de trois ans et plus de six mois. Sur les 13 dossiers reçus, 4 ont été retenus en fonction de six critères :
Six critères ont été choisis
- la responsabilisation d'une équipe d'opérationnels dans
- la gestion des ressources humaines,
- la mise en œuvre d'actions concrètes,
- l'impact identifiable sur les résultats économiques et sociaux de l'entreprise,
- la pérennité des actions engagées,
- l'originalité du projet et l'inventivité de ses promoteurs,
- la capacité de transposer le projet dans un autre contexte.

Le prix a été décerné le 18 novembre 1998 dans les salons du Sénat à deux candidats ex aequo : l'usine d'Hutchinson à Montargis dans le Loiret, et celle de Sanofi à Ambarès près de Bordeaux. Ces deux expériences sont présentées par M.M. Sève (1998).

Annexe 3. Les dix responsabilités du Superviseur

In Rehayem G.P., *Supervision et Gestion des ressources Humaines,* Gaëtan Morin éditeur, 2ème édition, 1997.

1. Recruter de nouveaux employés
- planifier les besoins en main d'œuvre,
- définir les tâches reliées aux postes vacants
- dresser le profil des meilleurs candidats aux postes vacants,
- recruter et évaluer les candidats.

2. Intégrer les nouveaux employés
- les aider à s'intégrer dans leur milieu de travail,
- leur expliquer les tâches à accomplir
- les informer sur les objectifs de travail et les normes de rendement,
- les présenter à leur collègues

3. Déterminer les besoins en formation
- évaluer les besoins en formation des salariés
- s'assurer que la formation procure les savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

4. Evaluer la performance des salariés
- établir les normes de performance à respecter
- définir les règles de conduites à observer,
- évaluer les résultats,
- féliciter et récompenser le personnel méritant,
- encourager les salariés à s'améliorer et à progresser
- discuter des moyens et solutions permettant de résoudre un problème de performance.

5. Rémunérer les salariés
- recommander un niveau de salaire pour les nouveaux salariés,
- s'assurer que la rémunération soit équitable,
- accorder des augmentations salariales,
- gérer les heures supplémentaires

6. Améliorer la sécurité au travail
- participer à l'évaluation des risques pour la santé et la -
- sécurité des employés,
- analyser les causes d'accident
- proposer des solutions pour remédier aux situations de travail dangereuses,
- préconiser des moyens de prévention en matière de santé et de sécurité au travail,
- participer au choix de l'équipement de protection individuel.

7. Favoriser les comportements au travail chez les salariés
- créer un climat de travail stimulant,
- résoudre les conflits,
- indiquer les comportements de travail attendus
- faire respecter la discipline au sein de son équipe,
- agir comme personne ressource auprès des salariés ayant des problèmes personnels.

8. Gérer la mobilité interne du personnel
- recommander les promotions,
- muter ou rétrograder des salariés,

9. Gérer les départs du personnel
- expliquer aux salariés congédiés les raisons le leur licenciement,

- rencontrer les salariés démissionnaires pour comprendre le motif de leur départ
- prévoir les départs en retraite pour planifier les remplacements.

10. Gérer les relations au travail

- respecter et appliquer les lois relatives au droit du travail,
- établir, le cas échéant, des relations « justes » avec le syndicat,
- appliquer les clauses de la convention collective à son personnel

Notes

[1] Cette communication s'inspire d'un exposé effectué lors des Assises des Ressources Humaines de la Fonction Publique Territoriale au CNFPT – ENACT d'Angers le 15 novembre 2001. Cet exposé visait à présenter les fondements d'un partage efficace de la fonction RH à l'occasion de la réédition de l'ouvrage « Tous DRH » (dir. J.M. Peretti). Je tiens à remercier les Directeurs des Ressources Humaines pour leur remarques.

[2] Cité par J.P. Bouchez, 1999, p. 43

[3] Cité par J.M. Peretti, 1999, p. 28

[4] Nous nous intéressons dans cette communication à l'ensemble des travailleurs qui ont des responsabilités hiérarchiques, qu'ils soient cadres ou contremaîtres, superviseurs – terme souvent utilisé au Quebec – ou managers de proximité ou de terrain, , ou encadrants –terme privilégié par Donnadieu (1999).

[5] « les organisations par fonction sont de par leur nature plus formalisées que les autres types d'organisation, limitant les contacts informels entre leurs membres, développant règles et procédures précises, empêchant une certaine adaptabilité à l'évolution de l'environnement, favorisant la réalisation de tâches routinières plus que l'accomplissement d'un objectif global » (Thiétart 1998, p. 54). Cet auteur poursuivait « : « il semble qu'elles demeurent toutefois l'une des formes organisationnelles les plus adéquates pour des environnements stables où l'utilisation efficace des ressources est recherchée et où les problèmes de coordination ne risquent pas de créer des difficultés majeures mettant en danger l'organisation dans son ensemble. »

[6] D. Weiss, « Epilogue : vers une responsabilité étendue et la mesure d'une fonction Ressources Humaines partenaire » in « Les ressources Humaines » (coord. D. Weiss), les éditions d'organisation, 1999.

[7] J.M. Peretti, « Tous DRH : un défi pour les managers » in Tous DRH, 2ème édition, les éditions d'organisation, 2001.

[8] cf le cas de Dupont de Nemours décrit par J. Brilman (1998) ou le cas de People Soft décrit par Picq (2000).

Le tutorat comme producteur de nouvelles identités professionnelles

Thierry ARDOUIN

Maître de Conférences

Sciences de l'Education

Université de Rouen

Résumé :

L'alternance est actuellement fortement valorisé comme moyen de liaison entre les systèmes productif et éducatif. Dans ces dispositifs, le tutorat est important, voire magnifié, comme un "allant de soi pédagogique" sans que ne soit interrogée la position de celui-ci. Après un détour sur les différentes acceptions du terme de tuteur et ses différentes dimensions, un certain nombre d'idées reçues sont examinées afin d'en dégager les points critiques. Les niveaux de réalisation du tutorat sont ainsi mis au jour et mis en perspective avec les identités professionnelles de tuteur. La question du développement vers un métier est alors posée, tant pour les entreprises que dans la formation.

Mots clés : Identité professionnelle, Tuteur, Tutorat

Nous connaissons trois acceptions principales du tuteur, terme qui nous vient du latin *tutor*, de *tueri*, protéger (Le Petit Larousse, 1993) : en horticulture ou plus simplement jardinage, c'est une perche qui soutient une jeune plante ; dans le domaine législatif par le régime de tutelle, c'est une personne chargée de surveiller les intérêts d'un mineur ou d'un incapable ; et en éducation, c'est une personne qui assure ou accompagne l'apprentissage d'un plus jeune ou d'une personne novice.

Nous ne nous arrêterons que peu sur le tuteur en jardinage simplement pour repérer qu'il se dégage l'idée de soutenir, d'accompagner et d'aider à grandir. Le tuteur représente ce sur quoi on se (re)pose. C'est l'instrument nécessaire à la croissance que le jeune plant "dépassera" d'ailleurs un jour. Le tuteur est indispensable et temporaire.

Le tuteur, du point de vue légal, renvoie à la responsabilité et au pouvoir de décider "à la place et dans l'intérêt de". Ce droit émane de la loi.

Le troisième sens de tuteur, en éducation, apparaît comme une synthèse spécifique des deux domaines précédents. Le tuteur en effet est à la fois la personne sur laquelle l'apprenant peut se reposer, il est le guide qui facilite le développement mais aussi celui qui a autorité, et donc devoir et pouvoir, pour décider en toute responsabilité de ce qui convient pour la personne qui lui est confiée. C'est sur ce troisième sens de tuteur que nous travaillerons afin de repérer les différents domaines actuels d'utilisation et la position du tuteur dans son organisation. Puis par une lecture à partir des "idées reçues" nous analyserons les différentes facettes de cette fonction.

Le tuteur dans les systèmes éducatifs semble avoir toujours été présent, dès l'Antiquité mais aussi pour les jeunes aristocrates et ce dans différentes civilisations. De même des artistes se revendiquent parfois d'un tuteur. Actuellement, la transformation des systèmes éducatif et productif, avec le souci de leur rapprochement, se traduit par un engouement pour l'alternance. Celle-ci accorde une place centrale au tuteur, dont la fonction tend à se diffuser dans l'ensemble des secteurs professionnels (entreprise, société, éducation, formation). Il apparaît même dans des situations où on ne l'attendait pas, comme dans les formations à distance.

Au delà de la vie sociale, le tutorat s'exerce donc dans le champ éducatif et dans le champ du travail. Dans les systèmes d'enseignement ou de formation, le tutorat se trouve aussi bien au niveau de l'enseignant que des élèves (BAUDRIT, 1999). Il désigne les activités d'un enseignant à l'encontre d'un élève, ou d'un groupe d'élèves, dans le cadre d'un cursus individualisé en milieu scolaire ou universitaire. Mais le tutorat correspond aussi à un mode de relations et de travail entre les élèves ou les

Tuteur : une réalité plurielle		
Milieu	**Acteur direct**	**Mission**
Social	un représentant désigné	sauvegarde des intérêts de la personne
Familial	un précepteur, un mentor	apprentissage
Enseignement	les enseignants/ élèves ou étudiants les élèves ou étudiants entre eux un tiers	apprentissage intégration accompagnement de l'apprentissage
Système de travail	un professionnel	insertion intégration formation

étudiants où un apprenant a en charge, pour un moment déterminé, un co-disciple pour un aspect de son apprentissage et/ou de son intégration. Dans des formations à distance, à l'université, le tuteur peut être une troisième personne (souvent des professionnels de l'éducation ou anciens étudiants), ni enseignant ni étudiant mais une personne désignée et reconnue pour assurer le suivi qualitatif et pédagogique d'un apprenant ou d'un groupe de participants. Dans ce champ éducatif, la désignation de tuteur renvoie donc à une très grande disparité de statut, de qualification, d'âge et d'expérience et donc d'activités de la fonction tutorale.

Dans les systèmes de travail, le tutorat correspond aux activités d'un professionnel, en situation de travail ou de production, ayant en charge l'accompagnement d'une personne en cours de formation ou d'intégration dans l'entreprise ou l'organisation. Cette pratique existe dans tous les milieux professionnels : en entreprise, les établissements scolaires pour la formation des enseignants et des personnels de direction ou les établissements de santé. Ainsi Jean Marie Barbier de dire "*on parle de tutorat chaque fois que l'on constate auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui reste généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires au champ même de cette fonction principale*" (BARBIER, 1996).

La notion, et les fonctions de tuteur, correspond à une pluralité de réalités que nous pouvons résumer dans le tableau ci-dessus.

Le tutorat éducatif et formatif se caractérise donc par :

- Une fonction périphérique ou complémentaire à son activité principale,

- Une mission pour une période donnée,

- A destination d'une personne, ou d'un groupe, en situation d'apprentissage sous différentes formes : socialisation professionnelle, formation technique et professionnelle, apprentissages scolaires, universitaires ou sociaux.

- Dans un cadre institutionnel préexistant.

Nous nous attacherons ici plus spécifiquement au tutorat en milieu de travail où il est désormais courant de dire que nos systèmes éducatif et productif changent, évoluent et se transforment. Dans cette évolution, la volonté de rapprochement de ces deux mondes est régulièrement présentée, souvent comme une évidence, un "allant de soit" mais plus souvent encore sur le mode incantatoire. Cette incantation pour l'alternance, et donc sa mise en œuvre en situation de travail, se décline d'ailleurs sur deux registres principaux : pédagogique, par l'action d'apprentissage et managériale, par l'action d'animation et d'encadrement professionnel.

Ainsi, la place du tuteur renvoie à la fois à une perception globale, liée au contexte et à l'environnement, et une approche spécifique de l'individu et de son organisation. Mais quel que soit le point de vue où l'on se place, ou la prédominance d'une dimension, cette dernière ne peut exister sans faire l'économie des autres. Il nous paraît réducteur, voire simpliste, de penser le tutorat et la place du tuteur sans prendre en compte *a minima* ces différentes dimensions. Le marquage identitaire s'inscrit dans leur prise en compte conjointe, même quand l'un des points de vue domine. Dans un environnement très évolutif, son rôle n'est donc jamais anodin : il est toujours à mettre en relation directe avec la logique développée par la fonction tutorale de l'organisation. Le tutorat amène à s'interroger sur la conception même du professionnel par une remise en question de sa pratique.

1 - Différentes dimensions du tutorat

Cette idée du tuteur et du tutorat renvoie à quatre dimensions différentes de l'objet qu'il convient de repérer. Ces dernières sont complémentaires et en interaction.

- Une *dimension "humaniste"* globale :

Nous sommes tous, à la fois capables d'apprendre et en capacité à faire apprendre à l'autre, à aider. Chaque personne peut développer ses connaissances et savoir-faire et en même temps, peut transmettre son savoir et ses habiletés. Nous avons là une conception très positive du tutorat teintée sans doute d'utopie mais rejoignant les courants cognitivistes en éducation. Cette approche est nécessaire, voire est le moteur de l'action, mais évidemment insuffisante.

- Une *dimension stratégique et managériale*

Chacun dans l'organisation, en tant que professionnel, a ou peut avoir une mission d'encadrement d'un jeune ou d'un nouvel arrivant avec une fonction de soutien et d'accompagnement de celui ci.

Le tutorat fait partie du travail possible de chacun. Le tuteur peut ainsi avoir une fonction de socialisation professionnelle et/ou de transmission renvoyant en cela à cette double application de l'alternance : une alternance d'insertion ou de qualification. L'accueil de stagiaires peut aussi s'inscrire dans une logique stratégique de l'organisation comme un moyen de gestion des ressources humaines (recrutement, formation) ou d'image sociale (valorisation de la dimension formative de l'entreprise). Le tutorat participe alors à la stratégie de l'organisation et à son mode de management c'est à dire au système hiérarchique d'encadrement et de mobilisation sur la production. Le management nous paraît être de l'ordre de "l'animation hiérarchique" intégrant des dimensions paradoxales.

- *Une dimension sociale et culturelle*

L'accueil des jeunes et des apprentis est de tradition ancienne et fait partie de notre histoire, en même temps qu'il a une place de régulation sociale importante. Même si le terme de tuteur est récent dans le domaine socio-éducatif : 1979 puis 1992 dans des circulaires de l'Education Nationale, l'existence historique est bien plus ancienne et présente tant dans l'apprentissage que le compagnonnage. La loi Astier (1919) fonde la formation professionnelle initiale et institue les cours professionnels obligatoires (DUBAR, 1990). Au regard des données existantes (Gérard Vanderpotte, 1992, DARES, 2001),l'estimation du nombre de tuteurs est de 665 000 et de 2,2 millions pour les jeunes en formation alternées, sans compter les formations professionnelles de santé ou du travail social.

- Une *dimension d'implication personnelle*

La fonction tutorale renvoie à la reconnaissance professionnelle et personnelle du salarié. Elle est à mettre en relation avec le souhait et l'intérêt personnel que chacun des tuteurs peut y trouver. Etre tuteur participe à la dimension identitaire, pour soi mais aussi pour les autres ; notamment le jeune et dans une moindre mesure, ses collègues.

Ainsi par le repérage rapide de ces quatre dimensions du tutorat, nous nous apercevons que la place du tuteur renvoie à la fois à une perception globale liée au contexte et à l'environnement et une approche spécifique de l'individu et de son entreprise. Le tutorat s'inscrit donc dans des situations et des logiques différentes mais toujours valorisées et implicitement positives. Il nous parait alors intéressant d'examiner celui-ci au prisme d'une approche critique des idées reçues.

2 - Le tutorat à l'encontre des idées reçues

Nous voulons ici poursuivre notre regard par l'analyse de quelques points critiques. Ainsi, à partir de l'énonciation d'un certain nombre de représentations sur le tutorat nous dégageons les points d'attention et de réflexion.

2-1 - Toutes les entreprises sont dynamiques et volontaires pour mettre en œuvre le tutorat et reconnaître le tuteur

En réalité, premièrement, il est facile de constater que toutes les entreprises ne pratiquent pas l'alternance et l'accueil de jeunes quel que soit leur statut (stages scolaires, apprentissage, contrat de qualification, stages d'insertion, formation professionnelle initiale et continue) et deuxièmement que cet accueil diffère tant dans ses objectifs que dans sa mise en œuvre.

Nous avons pu dégager (ARDOUIN, 1998) quatre types d'entreprises dans l'alternance :

- *L'entreprise utilisatrice de main d'œuvre*

L'entreprise ne possède pas de politique de ressources humaines ni de formation, l'alternance est tournée vers la production. Nous avons ici les entreprises utilisatrices de

main-d'œuvre dans le cadre de dispositifs subventionnés ou qui sont culturellement et historiquement attachées à cette forme d'apprentissage sur le tas. Dans ces entreprises, il n'y a pas de volonté pédagogique et d'apprentissage. La fonction tutorale n'est pas organisée ni valorisée. Elle est le plus souvent considérée comme un coût et le tuteur, quand il existe, supporte seul l'ambition éducative.

- *L'entreprise citoyenne*

L'entreprise n'a pas toujours de politique de formation affichée et l'alternance est mise en œuvre dans un souci de formation des jeunes. L'entreprise souhaite participer à "la vie de la cité" et remplir un rôle vis-à-vis des jeunes et de leur environnement. Le discours, et l'action, est le plus souvent dans l'idée de "on ne peut pas ne pas faire quelque chose pour (les jeunes, les sortants du système scolaire, l'insertion, une première expérience professionnelle et la découverte de nos métiers)". Cette attitude ne se développe que si elle est impulsée directement par le chef d'entreprise.

- *L'entreprise apprenante*

L'entreprise a une réelle politique de formation et de gestion des ressources humaines où la dimension formation de l'alternance est utilisée plutôt que la logique production et force de travail supplémentaire. L'alternance a une visée formatrice, ou apprenante, pour l'organisation elle-même et pour le jeune. Le temps de l'alternance doit pouvoir profiter tant au jeune qu'à l'entreprise. L'alternance, par l'apport de connaissances ou d'un regard neuf, est ainsi un moyen d'innovation et d'évolution pour l'entreprise.

- *L'entreprise qualifiante*

L'entreprise développe une stratégie de formation intégrée à la politique de ressources humaines. L'alternance et l'utilisation du tutorat favorise la qualification des personnes et les situations de travail sont sources d'apprentissage. L'alternance est alors souvent utilisé comme pré-recrutement.

Par ce premier constat, nous voyons la disparité des situations d'alternance mais aussi d'usage du tutorat en entreprise et par la même de la place donnée au tuteur. Cela nous amène donc à dire qu'il n'existe pas une seule situation de tutorat. Le tutorat s'inscrit toujours dans des situations particulières en référence au contexte socioculturel de l'entreprise et de son environnement. Dans ce sens, le tutorat, comme élément de l'organisation, est contingent c'est à dire qu'il s'inscrit dans une réalisation "la moins mauvaise possible" au regard des volontés et ambitions des acteurs et des contraintes existantes ou présumées.

2-2 - Toutes les entreprises ont une stratégie de formation

Le tutorat est un élément d'une politique de formation et de gestion des ressources humaines que l'on retrouve dans toute entreprise.

Là encore, il ne s'agit pas de faire le procès des entreprises mais il existe une très grande diversité et une très grande disparité dans les logiques de formation.

L'ensemble des études du CEREQ (Centre de Recherche et d'Etudes sur les Qualifications) montre que d'une façon générale plus l'entreprise est importante en taille, dans un secteur porteur ou à forte technologie, plus la formation est importante et structurée. Ainsi, en 1998, les entreprises de 10 à 19 salariés consacrent en moyenne, 1,73% de leur masse salariale à la formation et les entreprises de plus de 2000 salariés, 4,87%. Et, à partir de 50 salariés, la grande majorité des entreprises est pourvue d'un plan de formation, alors que cela ne concerne qu'un quart des entreprises de moins de 49 salariés. De même, les grandes entreprises accueillent plus facilement des stagiaires que les petites entreprises : 26,9% des entreprises de 10 à 19 salariés ont eu au moins un stagiaire, pour 98,2% dans les plus de 2000 personnes.

Cependant, l'aspect quantitatif de l'accueil de stagiaires ne nous dit rien sur l'aspect qualitatif de celui-ci et le type de stagiaires accueillis est aussi très différent entre les TPE et les grands groupes. La question de la place donné au tutorat et au tuteur reste entière.

Ce deuxième constat montre que toutes les entreprises ne souhaitent pas ou ne pensent pas pouvoir ou devoir jouer un rôle dans la formation.

2-3 - Le jeune a un projet bien défini

Cette affirmation voudrait que le jeune, l'apprenant en situation d'alternance, sait où il va et l'alternance, librement choisie, alimente son projet.

En fait il n'existe pas là encore de situation unique, on rencontre en effet trois types d'attitude dans la relation projet-formation (MICHEL, 1992). Le projet est ici décliné comme "l'ensemble structuré de buts", les trois types, pour lesquels nous reprenons les intitulés de Sandra Michel, sont :

- *la formation moyen* : la formation en alternance est au service d'un projet. Les jeunes ont élaboré leur stratégie d'apprentissage ou leur parcours professionnel et la formation deviennent le moyen de réalisation de celui ci. La formation prend tout son sens comme instrument au service de buts : améliorer ses performances, obtenir une

promotion ou acquérir une qualification. Il y a donc existence d'un projet en préalable de la formation, et de la situation d'alternance et donc d'interaction avec le tuteur. Le projet est ici déclencheur de la formation. Nous avons là, je crois, la figure utopique ou fantasmée du "bon stagiaire" décidé, ouvert et volontaire.

- *la formation orientation* : la formation et la situation d'alternance sont utilisées comme support d'orientation en vue d'élaborer un projet et sa faisabilité. La formation est l'occasion d'élaborer un projet d'évolution professionnelle, donc de produire des buts. C'est au cours de la formation que la personne clarifie ses motivations et ses attentes, structure son projet et ré-organise sa démarche. Dans cette situation, la formation a en fait servi de démarche d'orientation et le projet se structure en cours de formation.

- *la formation en soi* : la formation n'est qu'un moyen d'attente ou de substitution. Il n'existe pas précisément de projet ni d'orientation et le jeune est dans l'expectative. Il n'existe pas de projet préalable ni même de finalité d'orientation, c'est à dire d'utilisation de l'opportunité de l'alternance pour construire un projet comme vu dans le type précédent. Cela peut être un désir insatiable d'apprendre sans but apparent ou pour des formations imposées, subies ou par défaut. Pour l'auteur, la formation ne sert ni à générer des buts ni à fournir les moyens d'un projet mais à fabriquer de l'identité professionnelle.

L'existence d'un projet ou non en formation est donc tout à fait important et structurant pour l'individu. Nous retrouvons cette même position, chez Marie Laure Chaix lorsqu'elle parle de jeunes plus ou moins "déterminés" (CHAIX, 1995) et pour Claude Dubar sur leur position vis-à-vis d'un projet (DUBAR, 1987). Leur entrée dans une formation en alternance est loin d'être toujours un choix délibéré. Par conséquent, l'attitude des jeunes dans l'alternance et leur rapport aux tuteurs peuvent être bien entendu très différents mais surtout perçus par les tuteurs de façon plus ou moins positive.

2- 4 - Les tuteurs sont tous volontaires et motivés.

Nous pensons qu'il existe un *a priori* ambiant sur le niveau de volontariat et d'adhésion des tuteurs qui amène à conclure que tous les tuteurs sont volontaires et motivés et donc forcement compétents pour transmettre des savoirs et savoir-faire. En fait, nous connaissons bien l'expression de "volontaire désigné d'office". Les tuteurs sont effectivement repérés pour leur savoir-faire ou leur qualités relationnelles mais leurs motivations et attentes ne sont que rarement prises en compte. De même, peu de tuteurs savent quelles vont être les retombées de leur mission et donc l'utilisation professionnelle qu'ils peuvent en tirer.

Ainsi, le tuteur se situe dans un des quatre types d'entreprises repérées précédemment. Mais il a lui même sa propre position et détermination vis à vis de l'alternance et du jeune qui lui est adressé. L'importance du "volontariat", plus ou moins réel et concerté, même s'il réduit les risques de "rejet" de l'alternance, ne résout pas tout. Le tuteur a sa propre latitude et son comportement quotidien traduit sa position vis à vis de l'alternance. Tout en acceptant cette mission, il est plus ou moins favorable à l'alternance et lui donne sa propre finalité ; repérée comme centrée sur la production ou la formation.

La mission de tutorat et les fonctions tutorales révèlent la dimension d'acteur du tuteur et la construction identitaire sous-jacente. Claude Dubar montre bien cette double dimension de l'identité lorsqu'il écrit "*les identités sociales et professionnelles typiques ne sont ni des expressions de personnalités individuelles ni des produits de structures ou de politiques économiques s'imposant d'en haut, ce sont des constructions sociales impliquant l'interaction entre des trajectoires individuelles et des systèmes d'emploi, de travail et de formation*". (DUBAR,1992). L'identité prend ainsi des "formes identitaires" spécifiques. Cet "état" correspond à la fois au produit et au processus d'une double transaction.

Pour le tuteur, la double transaction s'opère entre l'identité pour soi; c'est à dire, pour notre propos, de sa position vis à vis du tutorat et l'identité pour autrui, donc de l'entreprise et de son fonctionnement dans l'alternance. A partir de cette double transaction, le tuteur peut se trouver dans plusieurs positions qu'il convient d'appréhender.

Tout d'abord la mission de tuteur et les fonctions tutorales correspondent ou non à l'idée que le salarié se fait de son travail et de sa participation dans l'entreprise. L'alternance et le tutorat, même si ils sont acceptés, parce que hiérarchiquement demandé, ou volontairement proposé ne donne pas lieu à une participation standardisée.

- Si la mission de tutorat, pour le salarié, s'intègre dans l'esprit au travail ou à l'évolution de celui ci, il y a continuité entre sa perception et sa nomination comme tuteur.

- Il peut en être autrement si le tuteur pense que ses fonctions tutorales ne correspondent pas à son activité professionnelle, il y a rupture entre la perception de soi au travail et le regard d'autrui. Dans ce cas, il peut y avoir un sentiment de remise en cause de son travail au sein de l'entreprise.

Parallèlement à sa perception individuelle de sa place et ses fonctions de tuteur, ce dernier perçoit le

fonctionnement de l'entreprise en cohérence avec l'application du tutorat et l'entreprise s'outille et se donne les moyens d'entrer dans une certaine stratégie pédagogique de l'alternance. Dans ce cas l'entreprise reconnaît la fonction tutorale, l'utilise et la favorise. A l'inverse, tout en accueillant des jeunes, l'entreprise ne l'intègre pas à sa logique générale et le travail des tuteurs n'est pas pris en compte. L'alternance est source de dénégation contrairement à l'ambition, ou aux discours, affichée.

L'identité professionnelle des tuteurs peut ainsi se trouver confirmée ou infirmée par l'alternance. Ils peuvent être en accord avec leur organisation ou au contraire se sentir en décalage voire en déclassement. La position de tuteur peut renforcer leur situation dans l'entreprise ou créer une dissonance induite par la différence entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui.

Cette analyse amène à remettre en cause l'existence d'une adhésion systématique pour tous les tuteurs.

2- 5 - Les organismes de formation et les formateurs ont le temps et les moyens pour intervenir dans l'alternance.

En fait, les visites d'entreprises et les contacts avec les tuteurs ne sont que rarement pris en compte dans les emplois du temps des formateurs et inclus dans le financement des actions.

Le développement de l'alternance et des relations avec les tuteurs passent donc par une réflexion, au sein des organismes de formation, sur le travail en équipe et les échanges avec les tuteurs. De même, une alternance effective a des répercussions sur les coûts que les financeurs doivent intégrer. L'alternance "naturelle" n'existe pas et un système de relations effectif entre le tuteur et l'organisme de formation s'élabore, se construit et se fait vivre en adéquation des moyens pédagogiques, matériels et financiers.

3 - Des tuteurs et des formes de tutorat

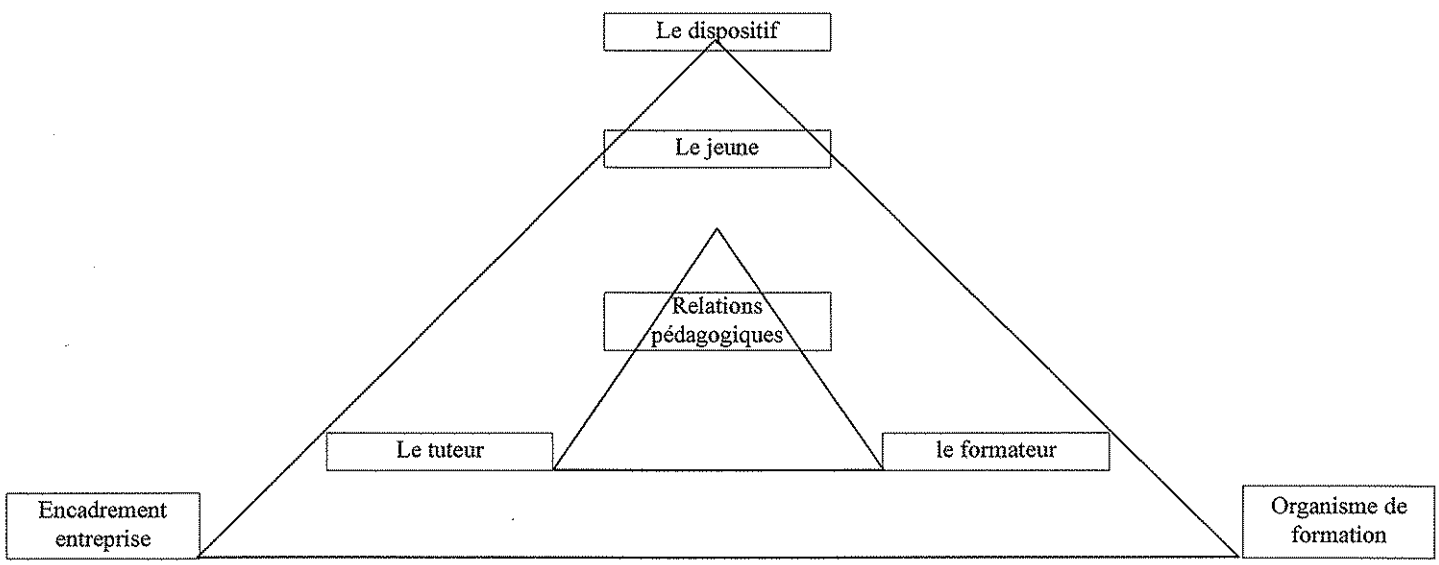
En définitive, l'ensemble des premières affirmations pourraient se résumer par l'idée que tutorat est simple et s'articule dans le relation tuteur-jeune et donc que "le tutorat est l'affaire du tuteur" dans une relation pédagogique et professionnelle évidente. En fait, l'analyse des différents aspects vus précédemment montre que le tutorat est un système complexe. Le tutorat n'est pas unique de même que la position des tuteurs n'est pas uniforme contrairement à un *a priori* social.

Ce dispositif met en jeu différents acteurs, à différents niveaux et registres. Il est en effet possible "d'emboîter" deux triangles successifs illustrant les relations des acteurs :

- Un premier triangle, se situe au niveau de la relation pédagogique : jeune, tuteur, formateur

- Un deuxième triangle, au niveau organisationnel et politique : dispositif (statut du jeune ou de l'apprenant), entreprise (hiérarchie, management), organisme de formation (organisation pédagogique, moyens humains et financiers)

Ces deux triangles se superposent et se combinent.



Le tuteur n'entre pas seulement dans une relation unique avec l'apprenant mais avec tout un système dont il n'a que rarement les clés d'entrée. Chaque relation amène une confrontation entre la logique particulière du tuteur et la logique de chacun des autres acteurs ou institutions. Ainsi le tuteur est en relation avec :

- le jeune ou apprenant pour qui l'alternance favorise une logique de socialisation professionnelle,

- le formateur dans sa logique d'apprentissage,

- l'organisme de formation dans une logique de formation,

- l'encadrement ou hiérarchie de l'entreprise dans une logique de travail et de production,

- le dispositif, en tant que moyen d'une politique, s'inscrit dans une logique sociale d'insertion et/ou de qualification.

Ainsi, les logiques de travail, de production, de formation, d'apprentissage ou sociales se télescopent et brouillent les lectures de la relation tuteur-tutoré. Cet ensemble a aussi un impact sur l'identité professionnelle du tuteur, en tant que salarié, et sur les compétences qui lui sont reconnues et qu'il peut ainsi développer. Etre tuteur c'est donc à chaque fois prendre en compte sa logique propre en lien avec les autres logiques et s'inscrire autant que faire se peut dans une vision d'ensemble. Etre tuteur est donc se mettre en jeu et par là même participer à l'identification de l'identité professionnelle développée. De même être tuteur participe au processus de (re)construction de soi, de son "je".

La prise en compte de ces différents aspects du tutorat et de la reconnaissance de la spécificité des tuteurs permettent de dégager ce que pourraient être les conditions de réussite du tutorat dans un principe " d'investissement - tutorat ".

4 - Vers un investissement tutorat

Parler d'investissement-tutorat peut paraître grandiloquent ou vouloir répondre à l'appel des sirènes du management éducatif, cependant ce détour sémantique oblige à poser la base des conditions nécessaires à la mise en œuvre effective et réfléchie du tutorat et donner une place visible au tuteur.

Il faut donc entendre l'idée d'investissement comme une ambition se donnant les moyens d'agir et de maîtriser son action pour favoriser le développement de l'apprentissage par le tutorat, ce dernier apportant un "plus" dans le temps pour l'organisation.

Le développement d'une logique d'investissement-tutorat nécessitent, nous semble-t-il, *deux principes d'action* : une connaissance et reconnaissance réciproques, et une instrumentalisation limitée et efficace c'est à dire adéquate.

La connaissance et reconnaissance réciproques sont effectivement la base de tous échanges entre différents acteurs. Un minimum de confiance et d'intérêt mutuel sont indispensables pour l'action. Chacun des partenaires ne doit pas se sentir mis en cause par l'autre. Ces conditions perceptuelles s'inscrivent dans une volonté de relations.

Une instrumentalisation limitée et efficace s'inscrit dans l'idée non seulement de dépasser les bonnes intentions liées au climat instauré entre les partenaires mais aussi de se doter de moyens suffisants et pertinents pour construire, stabiliser, développer et renforcer les relations. Mais, là encore, ces moyens ne doivent pas être "ni trop" ni trop peu", dans le sens qu'il ne s'agit ni de construire des "échafaudages" qui intellectuellement ou esthétiquement seraient satisfaisants mais inutilisables car ils cacheraient voire remplaceraient l'ouvrage, ni de penser la relation comme naturelle et allant de soi sans un minimum d'outils de formalisation. Ces différents "outils" sont à adapter à chaque situation.

Ces deux principes sont développés par *quatre facteurs de réussite* :

- une volonté politique de la direction relayée par l'encadrement permettant de situer le tutorat, et le tuteur, comme une réponse stratégique, composante d'un projet intégré à une logique d'investissement global. Le développement du tutorat ne peut se faire sans une ambition pédagogique affichée et effective.

- une définition des rôles et un engagement des différents acteurs. Il ne s'agit pas seulement de désigner un tuteur pour que s'engage une relation pédagogique efficace mais il est nécessaire de définir aussi le rôle attendu et les axes de la mission avec ses différentes fonctions.

- des outils d'accompagnement fiables et adaptés, et reconnus, pour être utilisables et utilisés, par les acteurs. Certains de ces "outils", présentés dans le tableau ci après, existent déjà dans les organisations, ou peuvent être mobilisés spécifiquement.

- un souci permanent d'information et de communication. Comme toute relation, le tutorat se nourrit d'échanges et de confrontation. Pour que cette relation dure et soit entretenue, les acteurs concernés doivent pouvoir se rencontrer ou échanger leur point de vue au travers de documents de liaison.

Les principes énoncés et les facteurs de réussite se situent dans *trois niveaux de réalisation* de l'action de tutorat. Ces trois niveaux de réalisation renvoient aux trois niveaux de l'ingénierie (politique, organisationnel, pédagogique), où nous repérons les principaux acteurs et outils.

Les niveaux de réalisation du tutorat		
Niveau	**Acteurs**	**Outils**
Politique, stratégique, de décision	Direction	- plan de formation, - schéma directeur - recrutement des jeunes - Valorisation de la mission ponctuelle de tuteur (temps libéré, adaptation et organisation possible du travail voire évolution de carrière)
Ingénierie de formation Organisationnel	Responsable des ressources humaines et/ou de la formation Responsable formation de l'organisme de formation	- cadre conventionnel de formation - présentation du dispositif - choix du tuteur/hiérarchie
Pédagogique opérationnel	tuteur jeune formateur	à l'initiative des formateurs: - progression pédagogique - carnet de liaison - plan de répartition - visites d'entreprises - rencontres ponctuelles

Le tutorat n'est donc pas la simple relation tuteur - formé. Il agit, et fait agir, sur de multiples éléments. Le tutorat est donc *une mission* qui est confiée à un tuteur dans un environnement socio-organisationnel qui va le renforcer, le faciliter ou non. Cette responsabilité s'inscrit dans *une fonction tutorale* qui est prise en charge uniquement par le tuteur dans le cadre sa mission ou de manière élargie sur un ensemble d'acteurs de l'organisation comme nous le faisons apparaître dans le tableau précédent. Cette fonction amène une *combinaison d'activités* réalisées par le tuteur. De ce fait le tutorat et ses pratiques révèlent la dimension éducative et formatrice de l'organisation. En définitive, il paraît important dans le tutorat de passer "d'un savoir partagé", situé au niveau du tuteur, à "une responsabilité partagée" qui replace l'ensemble des acteurs dans la démarche et qui nous éloigne des idées toutes faites. Le tutorat correspond donc une responsabilité partagée entre les différents niveaux d'acteurs et les organisations

Cependant pour poursuivre dans cette démarche, des questions restent en suspend et des interrogations subsistent concernant notamment la place du jeune dans l'entreprise en tant que salarié. De même faut-il s'interroger sur la réglementation et son application, mais aussi sur la formation des tuteurs : son contenu, son caractère obligatoire ou non, interne ou externe, enfin sur la spécificité des très petites entreprises. Enfin, au delà de l'information et de la diffusion sur et pour l'alternance, la place et le rôle des pouvoirs publics, tant national que régional.

Pour finir, il apparaît important de reconnaître le travail des tuteurs et de lui permettre d'exploiter personnellement ou professionnellement cette expérience. Mais si chacun s'accorde à reconnaître et renforcer le professionnalisme du tuteur s'agit-il pour autant d'entrer dans une logique de professionnalisation, pour une mission qui par nature est temporelle et évolutive ? Et le tutorat est-il un métier en émergence ?

Le tutorat, un métier en émergence ?

En ce qui concerne les entreprises, il ne nous semble pas que le tutorat amène à une professionnalisation du tuteur, c'est à dire au passage d'une fonction (occupation, dans le sens sociologique du terme, en lien avec son activité professionnelle). Etre tuteur est un moment particulier et temporaire de son métier, ce n'est pas un métier en soi. Par contre la réalisation de cette fonction peut amener à un développement de sa professionnalité et donc de ses compétences par le fait notamment de la verbalisation de ses pratiques, mais aussi par la mise en œuvre de stratégies pédagogiques de transmission et/ou d'apprentissage où le "savoir former" rejoint le "pouvoir

apprendre". Le tutorat favorise, lorsque le contexte professionnel le permet, le développement et la mise au jour de compétences, telles que les compétences relationnelles, de communication, d'apprentissage, d'encadrement, d'écoute mais aussi de formalisation technique et d'innovation. La compétence étant pensée comme une mise en œuvre de l'interaction dynamique des potentiels de savoirs de l' acteur en adéquation avec le système socio-technique et organisationnel en présence. La prise en compte de ces compétences et leur lecture au niveau individuel et par l'organisation est par là même productrice d'identité professionnelle. L'identité professionnelle recouvre deux aspects complémentaires : c'est à la fois une perception individuelle prenant en compte la situation professionnelle de la personne et sa projection dans l'avenir et un sous ensemble de l'identité collective comme une intégration et une appropriation par les individus d'un concept, d'une idée ou des pratiques constitutives de l'activité professionnelle et partagées par l'ensemble de la profession.

De même si dans l'enseignement la fonction de tuteur tend à se développer et ses agents à se qualifier, il ne semble pas que nous puissions assister à un nouveau métier, et le faudrait-il ?

C'est sans doute en formation d'adultes que nous pouvons voir les prémisses d'une professionnalisation du tutorat, dans le sens de constitution d'un ensemble de professionnels reconnus dans un métier lui même reconnaissable et reconnu. C'est le cas par exemple en formation à distance où, dans certaine formation, chaque inscrit se voit assigné un tuteur qui le suivra et l'accompagnera dans sa formation et parfois son apprentissage. Dans notre université, par exemple, le tuteur a en charge un ou plusieurs groupes d'étudiants. Actuellement, cette fonction est réalisée par des tiers, non étudiants, non enseignants, à temps partiel complémentairement à une autre activité professionnelle, à la fois pour des choix pédagogiques, des effets de nombre et surtout pour des raisons de gestion des personnels par l'université. Cette situation se développant sur différentes formations ou diplômes et les effectifs grossissant, il n'est pas inconcevable que cette activité, de fonction tutorale, soit réalisée à temps plein par une personne sur plusieurs dizaines de groupes et donc centaines d'étudiants. Là encore, la passage d'une "occupation" à un "métier", voire à une "profession" ne peut pas se penser sans penser l'organisation pédagogique dans son ensemble avec la place assignée aux acteurs où nous l'avons vu le tuteur est "ni (un étudiant) ni (un enseignant)". Quel rôle lui donner ? Quelle place peut il prendre ou lui laissera-t-on ? Le titre de "tuteur" aura-t-il encore son sens ou faut-il parler des "animateurs de formation" devenus "conseillers à la formation " à la FOPES de l'Université de Louvain (BAILLEUX, 2000). Au delà de la dimension socio-organisationnelle c'est donc toute la logique même de formation et d'apprentissage qu'il faut interroger. Ainsi dans la formation, le tutorat est sans doute porteur d'identité professionnelle dans sa dimension individuelle, avec les compétences associées, mais non représentatif d'une réalité de métier. Le temps et les innovations nous amèneront sans doute à réexaminer cette position.

Bibliographie

Ardouin, T.(1998). "Alternance et Gestion des Ressources Humaines", *La formation des adultes, entre utopies et pragmatismes?*, AECSE, Strasbourg, 22-24 janvier 1998.

Ardouin, T.(1997). Tuteur, Alternance et identité professionnelle, *L'alternance en formation, un projet à construire*, revue POUR, avril n°154, 1997, p83-94.

Barbier, J.M.(1996). "Tutorat et fonction tutorale. Quelques entrées d'analyse", *Recherche et Formation* n°22.

Baudrit A.(1999). *Tuteur : une place, des fonctions, un métier*, PUF.

Bailleux B.(2000). La FOPES et ses "nouveaux " professionnels : les conseillers à la formation, *Education Permanente*, n°145/2000-4.

Chaix M.L.(1995). La formation comme construction identitaire, *Educations* n°5.

Dubar C.(1987). *L'autre jeunesse*, Presses Universitaires de Lille.

Dubar C. (1990). *La formation professionnelle continue*, Ed. La découverte.

Dubar Cl. (1992). *Socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

Michel S. (1992). Projets et formation, *Entreprise et Formation* n°58, mars, p.28-30.

Vanderpotte G.(1992). *Rapport sur les fonctions tutorales*, Délégation à la Formation Professionnelle, La Documentation Française.

Le e-learning dans une entreprise en réseau

Abdel BENABDALLAH

DRH du Groupe Omnium-Finance

Objectif de la présentation :
Tirer les enseignements sur la base d'un cas d'entreprise quand à lévolution prévisible de la Formation Ouverte à Distance.

Sommaire :

A - De l'enseignement à distance au E-learning : quelques définitions et rappels.
B - Présentation de l'Université virtuelle du groupe Omnium-Finance :
Présentation du groupe ; concept et intérêt du projet ; les objectifs ; la mise en place de l'université.
C - Quelle lecons tirées de l'expérience.

A - Définitions et Rappels

"La prochaine 'killer application' de l'Internet sera très certainement l'éducation. L'éducation au travers de l'Internet va devenir si importante qu'elle fera apparaître le courrier électronique comme une erreur d'arrondi" John Chambers, CEO Cisco Systems.

Les pratiques de téléformation sur Internet ou Intranet se sont manifestées en France en 1998.

La téléformation telle qu'elle se développe actuellement est le résultat d'une adaptation aux technologies de l'Information et de la communication qui ont été progressivement appropriées par la formation (serveurs, réseaux, bases de données, Interfaces multimédia, etc.). Ces évolutions se sont accélérées depuis l'arrivée d'Internet.

Grâce aux TIC, la formation à distance devient une solution puisqu'elle peut aujourd'hui concilier : économie, réponse aux contraintes et efficacité. La FAD devenue téléformation est un ensemble de méthodes qui répond de manière adaptée à tous types de besoins.

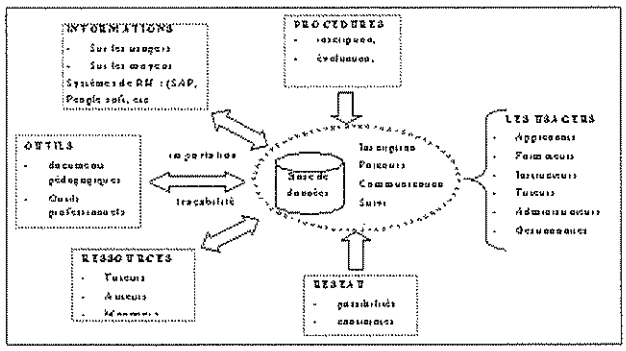
Le caractère plus intensif de la FAD exige des moyens :des moyens techniques qui concernent aussi bien les supports d'apprentissage (supports multimédias) que des moyens de gestion des publics et de leur progression ou les moyens de communiquer avec eux (informatique et télécommunications) *.Au cœur du système* ***les plates-formes.***

Définition

Elles sont apparues durant les années 90 pour aider les concepteurs et formateurs à mener à bien l'essentiel des fonctions pédagogiques impliquées par la formation à distance :

- production et intégration des ressources pédagogiques,
- présentation de l'offre et des programmes de formation,
- diffusion et accès aux ressources,
- positionnement, construction des parcours de formation individualisée,
- gestion des parcours,
- animation des personnes et des groupes : tutorat,
- administration financière, technique,

Voici représentées schématiquement les différentes fonctions de ces plates-formes :



1.5. - Formation en ligne : le marché américain face au marché français

Internet est plus développé aux États-Unis qu'en France. Entre 2000 et 2003 la proportion de la population américaine utilisant Internet passera de 38% à 62% (7) alors qu'en France, nous passons actuellement les 12% d'utilisateurs aussi bien dans les ménages, qu'à l'école ou dans les entreprises.

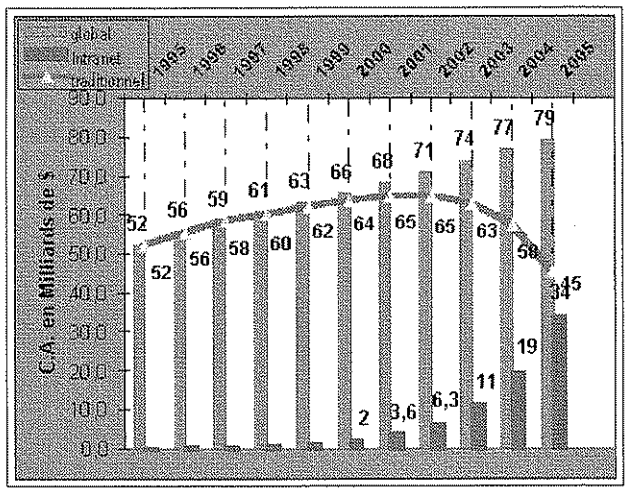
Aux États-Unis, le marché de la téléformation par Internet et Intranet est en forte croissance aussi bien dans le secteur des universités que de l'entreprise.

Les universités américaines sont presque toutes engagées dans la création de formations en ligne.

Pour les entreprises, le volume d'affaire réalisé par la formation sur Intranet/Internet s'élevait à 1 milliard de $ en 1999 (soit 1/3 du marché total des formations utilisant les technologies). Elle devrait atteindre 2 milliards en 2000 et progressivement placer au second plan les autres technologies de formation. (8)

Globalement, d'après IDC cette croissance ferait passer le marché de l'apprentissage par les technologies dans les entreprises devant le marché traditionnel aux alentours de 2003 et le marché de la Webformation devrait approcher 50% du marché en 2005.

Ces estimations prennent l'allure suivante :



On y voit clairement apparaître une décroissance dramatique de la formation traditionnelle à partir de 2001. Le Corporate University Exchange qui recense 1600 " corporate universities " aux États-Unis en 1999 (contre 400 il y a 10 ans) prévoit une évolution encore plus spectaculaire, et estime que la formation en salle passera de 80% en 2000 à 60% en 2003.

Cette évolution est actuellement forte dans deux domaines (formation bureautique, langues). Cependant, d'autres domaines seront rapidement concernés.

Les formations aux technologies qui couvrent 60% du marché en 2000 devraient occuper moins de 50% en 2003 (9). Les experts prévoient aussi un développement rapide des formations de troisième cycle en ligne.(10)

Ces quelques chiffres montrent l'importance des méthodes et des outils.

En France, nous n'en sommes pas encore à ce stade. La formation à travers Internet en est à ses débuts. Cependant, elle devrait entrer dans un délai de 2 à 3 ans dans une phase résolument industrielle sous une quadruple influence :

- l'arrivée de l'offre de formation et de solutions déjà largement utilisées aux États-Unis,
- l'augmentation du nombre des utilisateurs,
- l'évolution des pratiques liés à l'usage d'Internet dans de multiples domaines,
- les besoins de formations plus souples et diverses, moins contraignantes, plus rapides à déployer, conciliant temps professionnel et temps personnel (notamment l'application des accords sur la réduction du temps de travail).

1.5.1 Les clients qui s'organisent

Nous ne détaillerons pas ici la présentation des types de clients et utilisateurs de l'offre :

- Universités et organismes de formation développant une activité de formation en ligne,
- Nouvelles universités spécialisées dans la formation en ligne,
- Entreprises créant des Intranet de formation (Corporate Universities aux États-Unis)
- Mentionnons simplement qu'ils s'organisent de plus en plus. Quelques exemples :
- En France, les regroupements d'offres universitaires se font jour (ESM, Audiosup, etc.), les alliances inter universitaires sont en cours au plan régional (universités du campus de Grenoble [11], Universités des Pays de la Loire qui mettent en commun moyens et stratégie en matière de nouvelles technologies[12])
- Aux États-Unis 140 universités participent au réseau Internet2 (réseau à haut débit) et à des travaux de recherche sur les outils de communication. Des portails universitaires regroupant de multiples offres se créent (**http://www.studentonline.com/**),
- Aux États-Unis encore, une société privée gère un portail dédié aux Corporate Universities (CorpU.com) qui assure information, formation, échanges de pratiques,
- Au Canada et en Angleterre, des portails régionaux ont fait la preuve de leur capacité à mobiliser organismes et publics.

Ces facteurs sont très positifs pour le développement de ce secteur d'activité.

1.5.2 Les fournisseurs : diversité et nombre

L'activité des fournisseurs américains de produits et services de formation en ligne a réellement commencé en 1998 (0,4 milliards de $ en 1998). La plupart des produits ont 1 à 3 ans d'age. Comme on l'a déjà mentionné, leur apparition s'est appuyée sur un marché de la formation par les technologies déjà émergent (1,6 milliards de $ en 98). Une part des 5000 entreprises américaines actives sur ce marché est aspirée par le marché de la formation en ligne.

C'est ainsi que SmartForce.com le leader du marché aux États-Unis qui a créé " SmartForce e-Learning " en 1999 représentait déjà sur un chiffre d'affaires de 198 millions de $ et 1400 salariés.

On peut les classer en quatre catégories qui se recoupent partiellement puisque de nombreux fournisseurs ont une double voire une triple activité (NETg, Pensare, DigitalThink, SmartForce proposent à 1 a fois des contenus, des technologies et des services.

Les fournisseurs ou éditeurs de contenus en ligne

Environ 100 aux États-Unis. Aucun d'entre eux n'a encore une position dominante. Les principaux sont SmartForce, DigitalThink, Ninth House Network, Teach.com, NETg, Cognitive Arts, etc.

Leur développement est le plus rapide ainsi que la marge réalisée (plus d'1/3 du CA)

En France, les éditeurs de contenus spécialisés sur Internet ne sont pas nombreux : l'un des participants au séminaire : ScienceActive illustre cette catégorie.

Les fournisseurs de technologies de distribution et d'administration

Saba Software (6,7 Millions de $ de CA), WBT System (10 Millions de $), DOCENT, Click2learn (ex Asymetrix : 35 Millions de $),

Les fournisseurs de technologies synchrone

Centra : leader (8,6 Millions de $ de CA), Interwise, PlaceWare, T3W en France.

Les fournisseurs de services ou de formation : Portails

Plus de 100 fournisseurs aux États-Unis (et quelques entreprises en France (Studi.com, OnlineFormapro, Distancia).

Le modèle économique sur lequel se fondent les éditeurs de solutions de téléformation a considérablement évolué ces derniers mois. Hier, les éditeurs de plates-formes de téléformation (des progiciels dédiés à la gestion de la formation à distance) vendaient ces logiciels, comme d'autres vendent Word ou Excel : le chiffre d'affaires étant généré par le nombre de " produits " vendus.
Il s'agissait d'en vendre le plus possible, souvent sans préoccupation de l'acheteur final qui dépense beaucoup d'énergie à comprendre comment se servir de l'outil de manière adéquate. Certains éditeurs n'hésitent pas à " donner " les plates-formes pour allonger artificiellement une liste de clients décidément trop courte ! Combien d'utilisateurs ont-ils cru que l'acquisition d'une plate-forme allait leur permettre de réaliser une chose qu'ils n'avaient jamais su faire avant l'outil numérique ; et pourtant la formation à distance existe depuis des années avec du papier, des timbres et le téléphone.

Aujourd'hui, les éditeurs les plus avancés se fondent sur le modèle en pleine croissance que les Américains appellent les " Application Service Provider " (ASP), c'est à dire des fournisseurs de services applicatifs. C'est un peu comme si pour utiliser un traitement de texte, plutôt que de l'acheter, vous le louiez à un fournisseur, à l'année au mois ou à l'usage. Un tel modèle requiert une approche plus coopérative pour le développement des affaires. Il ne s'agit pas de simplement trouver des

revendeurs, mais des entreprises intéressées par la vente de services fondés sur l'usage d'une technologie particulière. D'où l'importance d'accords stratégiques comme ceux signés par Docent avec Hewlett Packard, Atos et Cegos.

Les services offerts étant des services de formation, se développe l'idée de " *Learning Service Providers* " (LSP) qui sont des entreprises Internet cherchant à offrir au marché des services de e-formation, voire de " portails " ou une porte d'accès - un " guichet unique " - à un ensemble de services.

Typiquement, un portail de formation propose non seulement des cours en ligne, mais aussi des livres, l'accès à des experts ou des consultants, la possibilité d'héberger des communautés professionnelles afin de pouvoir établir des " profils " de leurs membres et à partir de l'analyse de leurs activités au sein de la communauté, leur proposer (vendre) les services les plus susceptibles de les intéresser.

Côté client, le choix entre portail et plate-forme, puis entre chaque offre devient délicat en raison d'une offre abondante (plus d'une vingtaine d'offre dans chaque catégorie) et mouvante.

C'est un engagement important pour les organismes et entreprises, décision qui dépasse le prix d'achat de l'outil : Cela implique :

- De s'engager vers la "formation individualisée distribuée" et ceci sur des nombres importants et de manière industrielle, même si cela intervient par étapes,
- De rationaliser les processus de formation depuis l'information jusqu'à l'évaluation,
- D'investir davantage en amont et de réduire les coûts de fonctionnement,
- De situer la formation par rapport aux autres fonctions notamment dans l'entreprise,
- De recomposer les différentes fonctions impliquées par la production et la diffusion de la formation et d'étudier les possibilités de sous-traiter ou co-traiter ainsi que les possibilité de trouver de nouveaux usages ou marchés.

Sur tous ces points, des étapes doivent être marquées mais un plan global doit être établi car la prudence ou l'incertitude pourrait conduire à demeurer au milieu du gué et à utiliser un outil industriel de manière artisanale, à limiter l'investissement, à se priver des retombées de cet outil.

Ce choix doit être l'occasion d'un réingéniering global de l'activité de formation.

B) Présentation du groupe Omnium Finance

Le groupe Omnium Finance est constitué de 200 salariés (rassemblés sur 2 sites à Toulouse) et 2500 conseillers indépendants qui constituent le réseau commercial.

Voir présentation détaillée en annexe

Concept et intérêts du projet

Il s'agit d'élaborer un système global de « **e-training** » et de « **Knowledge Management** » destiné à gérer et diffuser des formations et des informations à destination de 2 cibles privilégiées (les conseillers, puis les salariés) en utilisant les NTIC et avec formations qualifiantes et système de reconnaissance.

Ce projet entre dans le schéma directeur de notre **portail d'entreprise** : accès unique s'adressant aussi bien à nos salariés, partenaires, clients, grand public, avec les 3 phases d'intégration habituelles : l'accès à l'information, l'intégration d'application et de données, et l'intégration de process e-business ...

Schéma directeur du système d'information

Pour information, notre schéma directeur est le suivant :

Année de lancement	**Briques du portail**
Lancées	- Présentation du groupe (organigramme) - Editions personnalisées (outils de management et gestion perso) - Documentation (Fiches Techniques)
2001	- Publiway : système de publication ne ligne - Omnisoft : simulateur financier sur Excel - Plate forme de e-formation - Gestion locative (développement complémentaire sur GCNET[1])
2002	- Informatique Décisionnelle - Gestion travaux (développement complémentaire sur GCNET) - Gestion syndic (développement complémentaire sur GCNET) - Gestion contentieux (développement complémentaire sur GCNET) - Vitrine produit (technologie 3D) - Système de Knowledge Management - News spécialisées - Site Internet
2003	- Gestion Electronique des Documents - CRM - Place de marché (e-commerce)

Les objectifs du projet

Les objectifs généraux de ce projet sont au nombre de 4 par ordre d'importance.

1- Maîtriser le discours commercial dans le réseau :

Faire du système un Outil stratégique de maîtrise du réseau, c'est à dire :

- S'assurer que le discours est identique quelque soit la qualité des formateurs, ou les circonstances de la formation
- Garantir que les **fondamentaux** sont diffusés ... voire acquis ...
- Homogénéiser et **normaliser** l'argumentation commerciale
- Lutter contre les dérives volontaires ou involontaires
- Maîtriser la qualité du service aux investisseurs
- Maîtriser l'image auprès du grand public
- Intégrer ce dispositif au cœur de la démarche Qualité ISO 9001 (prévu pour 2002)

Finalité : améliorer la **qualité** de la prestation et de la relation aux investisseurs

2- Augmenter le niveau moyen de connaissance du réseau

Faire du système un **Outil de formation et d'information performant du réseau, c'est à dire :**

- améliorer la productivité du réseau, et sa **faculté au changement (réduire l'inertie du réseau** – exemple : nouveau produit assurance vie)
- améliorer la **qualité des relations** avec les investisseurs et le siège
- offrir un **outil complémentaire de formation et de management** mis à disposition des managers
- être plus efficace dans l'information descendante qui devient interactive
- créer un base de connaissance commune siège – réseau
- apprendre les conseillers à travailler en équipe, « en réseau », en ayant accès à des experts au sein de leur communauté d'intérêts
- **remarque : il ne s'agit pas de créer un système de gestion des compétences**

Finalité : améliorer la **réactivité** du réseau face aux évolutions de l'environnement ou des produits.

3- Améliorer l'image du groupe auprès des conseillers

Faire du système un **Outil d'image auprès des conseiller, c'est-à-dire :**

- Développer l'image en s'appuyant sur 2 composantes :

- **Modernité** : Utilisation d'outils modernes – groupe leader dans son domaine – utilisation des nouvelles technologies
- **Qualité du service** : Accompagnement complet, prise en charge totale - Offre globale incluant une formation permanente et qualifiante - Investissement dans le savoir faire de ses partenaires - Prise en compte de leurs intérêts - Intérêt pour leur développement personnel

Finalité : créer un **atout concurrentiel** vis à vis de la concurrence.

4- Apporter un nouveau service « d'auto formation » aux conseillers

Faire du système un **Outil de fidélisation des conseillers, c'est-à-dire :**

- offrir les moyens aux conseillers de se former en offrant un catalogue de cours généraux
- apporter un nouveau service pour le réseau cohérent avec les autres prestations :
  - Domaines généraux (idem portails de formation)
  - Produits
  - Services administratifs liés à la vente
  - Services de communication
  - Services de formation et d'auto formation

Les outputs

Les inscriptions aux cours

- Possibilités d'inscription validée par le tuteur
- Gestion de listes d'attentes
- Pouvoir gérer les inscriptions payantes

Le tutorat

- Tutorat asynchrone
- Facilité d'extension sur du tutorat synchrone
- Possibilité de remettre des travaux à corriger par le tuteur
- Possibilité de créer des documents de formation par le tuteur en complément aux ressources pédagogiques
- Possibilité pour le tuteur de réaliser son propre cours (simple)
- Système de relance automatique des tuteurs (ex : à J+24 et 72 de la question posée)
- Pouvoir suivre l'avancement dans le cours à tout moment de ses élèves avec possibilité d'édition d'une fiche de suivi
- Possibilité de distinguer des tuteurs « experts » sur un thème particulier, des tuteurs pédagogiques (accompagnement de l'apprenant). (exemple : tuteur formation Besson : manager du conseiller – expert produit Besson : qualification valeur « expert » - DMO au siège ou Galaxie).

Les forums

- Animation par le tuteur (forum personnalisé)
- Pour les apprenants du tuteur exclusivement (les personnes doivent se connaître pour échanger via Internet)

Les ressources pédagogiques

- Accès aux ressources multimedia hors ligne depuis un CDROM
- Possibilité de téléchargement de séquences video et audio (en MP3)
- Gestion d'une bibliothèque de ressources

La communication

- Messagerie interne contextualisée (reprenant le contexte de la formation) avec possibilité de pièces attachées
- Diffusion de bulletins d'information
- Création de listes de diffusion comprenant les tuteurs et les apprenants inscrits

L'administration

- Gestion des droits des apprenants et des tuteurs (qui n'a accès qu'à ses apprenants)
- Pouvoir créer ses tableaux de bords de suivi :
  - Taux de participation
  - Niveau de qualification moyen
  - Délai moyen du module
  - Taux de réussite global et par question des tests
  - Suivi des UC et des UV
  - Etc ...
- Pouvoir mesurer l'impact de la formation sur les résultats de l'individu (et le lui démontrer) :
  - Taux d'annulation
  - Taux de réussite de l'équipe
  - VA et parrainage sur la période de formation
  - Etc ...
- Edition du parcours personnalisé et planifié
- Gestion d'une salle mutimedia (« centre de ressources »)
- Gestion des plannings en présentiel
- Gestion des « qualifications» (de compétences) ou diplômes

Technique

- Compatibilité totale avec SQL SERVER et tos les produits bureautique de Microsoft
- Extension Classes virtuelles possible
- Connectivité avec GCNET : import des coordonnées et droits – export des résultats test
- Pas d'installation sur le poste client
- Connexions avec Publiway et Planet
- Compatibilité normes AICC – JavaBeans

Installation

- Possibilité d'avoir un outil expérimental en test
- Possibilité de bénéficier d'une hotline

Mode d'emploi – support

- Aide en ligne fournie sur la base d'un module de formation

La solution retenue /Université virtuelle an mode ASP

C) Les leçons de l'expérience

Les nouvelles fonctions dans un dispositif de e-formation

Plusieurs séries de fonctions sont impliquées dans un dispositif de formation à distance impliquant une plate-forme.

Trois pôles peuvent être distingués :

- un premier pôle est celui des fonctions d'accompagnement direct des apprenants, souvent qualifiées de tutorat. On peut donner plusieurs orientations à ces fonctions, l'une plutôt tournée vers la connaissance du domaine, une autre plutôt tournée vers le suivi individuel des apprenants et une troisième plutôt tournée vers la mise en œuvre des acquisitions.
- Un second pôle est celui des fonctions de coordination qui peuvent s'adresser à l'équipe pédagogique et/ou aux apprenants. Elles existent dès la mise en place d'un dispositif. Elles prennent de l'importance dès que le dispositif de formation implique un grand nombre de personnes ou un grand nombre de domaines d'apprentissage,
- Enfin, existent des fonctions de support technique, à destination soit des tuteurs et formateurs, soit des apprenants, qui apparaissent dès la mise en œuvre de technologies ;

De plus, il existe également une série d'autres fonctions liées à la mise en œuvre de formations en général. On peut ainsi lister :

- fonctions de responsabilité par rapport aux contenus, fonctions de transmission de savoirs, d'expertise et de mise à jour des contenus,
- fonctions d'administration des contrats de formation, des dossiers de scolarité et en général des services aux apprenants, de logistique,
- fonctions de gestion de centres de ressources, de salles multimédias, documentaliste, animateur centre de ressources, moniteur.

ATOUTS ET DIFFICULTES SPECIFIQUES A E-LEARNING

ATOUTS :

- Faire évoluer les compétences plus rapidement,
- Plus efficace : appropriation des connaissances plus fortes,
- Choix du moment par l'apprenant,
- Système d'évaluation des compétences,
- Particulièrement adapté aux réseaux commerciaux disséminés sur un territoire assez vaste,
- Diversité des canaux d'apprentissage (couplage optimum des mémoires visuelle et auditive),
- Interactivité.

DIFFICULTES :

- Apprentissage difficile : nécessité l'apprentissage préalable d'un didacticiel ;
- Demande une forte motivation ;
- Gérer les rejets et craintes liés au multimédia ;
- Développer un produit prenant en compte les contraintes liées au parc informatique des conseillers ;
- Repenser les textes en fonction de la taille de l'écran : modularité essentielle ;
- Développer régulièrement des nouveaux modules pour générer un intérêt constant ;
- Créer une plate forme d'e-teaching (essentiellement descendante) et non d'e-learning.

LES SECRETS DE LA REUSSITE

1. Entretenir la motivation (cf promotion) ;
2. Veiller à l'intérêt concret et évident des cours créés ;
3. Des cours courts (moins de 20 minutes) ergonomiques (cf e-learning) avec une granularité poussée, à base de cas pratiques, de retour d'expérience ;
4. Tout axer sur la pédagogie ;
5. Expliquer les contraintes liées aux conditions d'usage, aux technologies et au savoir-faire des parties prenantes ;
6. Envisager l'éventail des situations d'apprentissage possibles (avec des outils, méthodes et démarches structurés) ;
7. En cas de phase d'expérimentation : choisir des apprenants familiarisés avec les technologies, apprenants sur sites équipés de matériels ;
8. La formation présentielle reste mieux tailler pour socialiser les apprenants et pour les faire s'exercer aux relations avec les autres ;

Les médias de communication sont insuffisamment riches pour autoriser des dialogues et des échanges effectifs.

IDEES POUR PROMOUVOIR L'E-LEARNING

- Elaborer une charte à laquelle adhèreront apprenants et tuteurs ;
- Créer un guide de l'e-larning ;
- Organiser des sessions de démo aux 4 coins de France pour démystifier le produit ;
- Mettre l'accent sur les visées du projet (accessibilité de la formation, diminuer les coûts) ;
- Expliquer les contraintes liées aux conditions d'usage, aux technologies et au savoir-faire des parties prenantes ;
- Expliquer les objectifs concrets
- répondre à un besoin de publics spécifiques : les nouveaux conseillers, les managers ;
- Environner et assister une situation pédagogique classique (préparer ou cimenter une formation en présentiel
- Trouver des rétributions à l'utilisation de la plate-forme par les apprenants et les tuteurs
- Distinguer les apprenants avant les meilleures notes à des cours par une citation dans

le journal interne ;

- Trouver un partenariat intéressant pour l'achat d'ordinateur ou location avec Internet ;
- Distinguer les meilleurs tuteurs par une cotation de plus dans les challenges ;
- Créer des certificats propres à l'entreprise.

PRINCIPES PEDAGOGIQUES

1. Prendre en compte le contenu du poste de travail afin que le stagiaire fasse facilement le lien entre ce qu'il apprend et ce qu'il fait ;
2. Les apprentissages par simulation ainsi que par résolution de problème sont les plus efficaces par ce que dynamiques et impliquants ;
3. Permettre au stagiaire de situer sa progression par des exercices de difficultés progressives ;
4. Séquences courtes, vivantes et illustrées (2 pages d'écran pour une séquence est un maximum, au-delà plus personne ne suit) ;
5. Faire confiance à l'apprenant (ne pas le fliquer) ;
6. Vu du côté de l'apprenant, l'apprentissage se fait par prise d'information, transformation de cette information , application à des problèmes ou exercices, reformulation des activités effectuées, synthèse et distanciation avec les activités effectuées ;
7. Vu du côté du formateur, les situations d'apprentissage peuvent être structurées en mettant l'accent sur l'utilisation de documents, sur la communication entre parties prenantes à la situation pédagogique, sur l'organisation de travaux collectifs de production.

Au cours d'une récente enquête, Forrester Research a identifié trois obstacles se dressant face à la mise en place d'une solution de e-learning : le manque d'interactivité pour 56 % ; les résistances culturelles pour 41 % et la faiblesse des bandes passantes pour 36 %.

Modifier les attitudes et les perceptions requiert presque une intervention divine.
En effet, le succès d'une solution de e-learning dépend de la manière dont elle va être employée par ceux auxquels elle est destinée. Les obstacles humains peuvent être distingués comme suit :

- Obstacles d' "entreprise " :
1. L'emploi de l'ordinateur uniquement pour la réalisation des tâches professionnelles que ce soit de la part des apprenants potentiels comme de la part des responsables,
2. L'approche mentale du retour sur investissement dans une formation,
3. Le manque de bonne volonté dans l'emploi des nouvelles technologies,
4. Une relation amour/haine avec la formation.

- Obstacles " apprenants " :
1. L'insuffisance des responsabilisations individuelles,
2. Une préférence pour l'apprentissage classique,
3. La crainte de voir des informations personnelles dévoilées sur le réseau,
4. Le désir d'accèder à un expert,
5. Un inconfort avec les nouveaux outils et avec les nouvelles méthodes d'apprentissage.

4.1 Les fonctions dans un dispositif de formation utilisant une plate-forme

Plusieurs séries de fonctions sont impliquées dans un dispositif de formation à distance
impliquant une plate-forme.
Une première fonction est une fonction de responsabilité par rapport au projet, à la formation, au cycle, au marché ou au contrat. Selon la nature du dispositif, plus ou moins constitué, plus ou moins innovant, plus ou moins lié à une démarche commerciale, les appellations pourront varier (responsable de projet, responsable de formation, professeur, etc.).
Une seconde série de fonctions est constituée par les fonctions d'accompagnement dans le dispositif. Trois pôles peuvent être distingués.

· Un premier pôle est celui des fonctions d'accompagnement direct des apprenants, souvent qualifiées de tutorat. On peut donner plusieurs orientations à ces fonctions, l'une plutôt tournée vers la connaissance du domaine, une autre plutôt tournée vers le suivi individuel des apprenants et une troisième plutôt tournée vers la mise en oeuvre des acquisitions.
· Un second pôle est celui des fonctions de coordination, qui peuvent s'adresser à l'équipe pédagogique et/ou aux apprenants. Elles existent dès la mise en place d'un dispositif. Elles prennent de l'importance dès que le dispositif de formation implique un grand nombre de personnes ou un grand nombre de domaines d'apprentissage,
· Enfin, existent des fonctions de support technique, à destination soit des tuteurs et formateurs, soit des apprenants, qui apparaissent dès la mise en oeuvre de technologies.

De plus, il existe également une série d'autres fonctions liées à la mise en oeuvre de formations en général. On peut ainsi lister :

· fonctions de responsabilité par rapport aux contenus, fonctions de transmission de savoirs, d'expertise et de mise à jour des contenus,
· fonctions d'administration des contrats de formation, des dossiers de scolarité et en général des services aux apprenants, de logistique
· fonctions de gestion de centres de ressources, de salles multimédias, documentaliste, animateur centre de ressources, moniteur.

Ces fonctions sont des fonctions connues dans les organismes de formation ou les universités : la mise en oeuvre d'une plate-forme impliquera des changements dans leurs modes de travail, sur fond de compétences actuelles. L'évolution de la technologie des plates-formes impliquera ces fonctions de manière croissante.
Enfin, une dernière série est constituée des fonctions liées à la réalisation des documents

4.2 Les fonctions de tutorat

Les fonctions de tutorat comportent des fonctions d'organisation des apprentissages,
d'accompagnement des apprenants, d'évaluation des apprentissages, de conception de formations, de coordination et d'évaluation des formations. On peut ainsi lister :

· Organiser les apprentissages en pilotant des parcours, en établissant un agenda, en animant des sessions de tutorat présentiel ou à distance, synchrone ou asynchrone, individuel ou collectif, en prenant l'initiative de créer des sessions
· Accompagner les apprenants en suivant leur avancement, en répondant à leurs questions, en relançant les apprenants, en abordant des points particuliers dont la
nécessité se fait sentir, en les aidant à définir des projets personnels
· Réaliser des opérations de bilan, validation des acquis professionnels, positionnement
· Evaluer les apprentissages en corrigeant les travaux des apprenants, gérant les outils d'évaluation automatique, donnant une image de l'avancement du groupe quand celui-ci existe
· Concevoir des parcours, des éléments de parcours ou des documents complémentaires
· Coordonner son travail avec celui d'autres tuteurs ou formateurs en fixant des règles d'organisation, en se faisant le relais des remarques et évaluations que les apprenants formulent Très souvent, et à la demande des

apprenants, une dimension relationnelle sera demandée au tuteur : celui-ci aura à aider les apprenants à gérer au mieux des difficultés pédagogiques, techniques ou psychologiques.
La présentation ci-dessus reste un peu idéale : dans l'état actuel des technologies, des actions très pratiques de vérification des envois de documents, de leur réception, d'assistance technique en ligne, de déplacement sur site sont nécessaires tant les techniques sont peu opérationnelles ou peu conviviales.
La « fonction tutorale » existe dans de nombreux contextes, mais cela ne se concrétise pas nécessairement en un poste ou un emploi-type de tuteur. De manière générale, le tutorat n'est pas défini en plein : une certaine indécision subsiste autour de la notion de tutorat. Ainsi, on distingue souvent :

- un tutorat plutôt rattaché à un contenu, un domaine ; il n'est pas éloigné de l'expert de contenu, de l'enseignant,
- un tutorat plutôt rattaché à la mise en application d'une nouvelle compétence, aux effets pratiques dans le travail ; en entreprise, il n'est pas éloigné de la fonction hiérarchique,
- un tutorat plutôt focalisé sur le développement global des apprentissages chez une personne et qui a pour référent l'apprenant lui-même.

Dans les entreprises, on trouvera une définition de la fonction de tuteur par le code du travail ; le tuteur est la personne directement responsable de la formation d'un apprenti (dans le cadre d'un contrat d'apprentissage) ou celle qui accueille, aide, informe et guide le jeune pendant la durée de son contrat (dans le cadre de contrats d'adaptation, d'orientation ou de qualification). En pratique, on voit souvent la mise en place parallèle

Notes

(1) GCNET : Système de Gestion Commerciale Intégrée développée par Midiway sur base SQL Server (progiciel)

(7) Étude WRHAMBRECHT+CO : mars 2000

(8) Une enquête de " Trainer magazine's "réalisée en 99 auprès de 1000 entreprises montrait que 54% d'entre elles utilisaient les CD-ROM pour la formation alors que 36% avaient déjà recours à Internet et Intranet.

(9) Les experts prévoient aussi un développement rapide des formations de troisième cycle en ligne.

(10) Ces quelques chiffres montrent l'importance des méthodes et des outils.

(9) Source : International Data Corporation, 2000

(10) Voir "Université sans frontière" article de Florent Latrive : http://www.liberation.com/multi/actu/semaine991018/spec991022b.html

Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français.

Laïla BENRAISS

Chercheur associée au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence.

Jean-Marie PERETTI

Professeur, ESSEC, Paris.

Toutes les recherches sur l'équité ont conclu à l'inexistence d'un référent universel ou unique en matière de jugement. Les individus établissent leur perception d'équité sur plus d'un référent et les réactions varient suivant les différentes perceptions (Ronen, [1996], Dornstein [1991], Summers & DeNisi [1990], Hills, [1980]).

Pour connaître les déterminants de l'équité salariale et mettre en lumière l'impact de la culture sur les stratégies de comparaison des cadres nous avons réalisé une étude qualitative qui a porté sur deux terrains différents : d'une part, des cadres marocains et d'une part, des cadres français. Cette étude nous a permis de comprendre le processus du choix des référents et de connaître les déterminants d'un salaire équitable pour des cadres appartenant à deux contextes culturels différents.

Après avoir défini l'équité salariale et ses composantes, nous présentons les deux terrains de recherche, les modalités de l'étude et enfin ses résultats.

I. Définition et principes de la théorie de l'équité

L'initiative des recherches sur le sentiment de l'équité, ainsi que les premières observations empiriques, reviennent surtout à Homans [1953, 1974] et à Adams [1962, 1963, 1964, 1965]. Ces auteurs ont pris des situations de travail comme cadre d'observation, en appliquant aux phénomènes salariaux les principes de la dissonance cognitive de Festinger [1957] et de la privation relative de Stouffer & *al.* [1949] :

- La dissonance cognitive : un individu est en situation de dissonance cognitive « *lorsque la connaissance qu'il a d'une chose n'est pas en harmonie avec sa connaissance d'un autre objet* » (Festinger [1957]). Le sentiment d'inéquité est considéré comme une forme de dissonance cognitive entraînant un état d'activation déplaisant. Festinger estime que tout individu a tendance à réduire cet état psychologique déplaisant. La consonance est rétablie soit en changeant de comportement, soit en changeant de cognition.
  Festinger [1954] met aussi l'accent sur les comparaisons : « *à l'intérieur d'un champ donné de comparaisons, on choisit de préférence comme termes de comparaison ceux dont l'aptitude ou l'opinion sont les plus proches. (...) La tendance à se comparer à un autre décroît à mesure qu'augmente la différence entre soi-même et cet "autre"* ».

- La privation relative : en se basant sur un échantillon de soldats, Stouffer [1949] a remarqué que ceux qui ont un niveau scolaire élevé et de meilleures opportunités d'avancement dans l'armée étaient les moins satisfaits de leur statut et de leur travail par rapport aux soldats à niveau scolaire moins élevé. Les plus diplômés ayant des niveaux d'aspiration plus élevés, basés en partie sur leur projet dans la vie civile. Ils se sentent relativement privés d'un statut et par conséquent, moins satisfaits que les autres soldats. En effet, les individus avec de hautes prétentions et de fortes attentes sont plus insatisfaits que ceux ayant de faibles prétentions. La privation relative fait référence au sentiment d'insatisfaction éprouvé lorsqu'une personne se perçoit comme désavantagée par rapport à une autre personne à laquelle elle se compare.

Ces deux concepts de dissonance cognitive et de privation relative, combinés et appliqués aux salaires, constituent le fondement principal de la théorie de l'équité en ressources humaines.
La théorie de l'équité stipule ainsi qu'une personne compare ses contributions et ses rétributions 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 rétributions 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 alors un sous-paiement et, de là, éprouve un sentiment d'inéquité et de frustration comparative. Si elle est positive, le sujet sur-rétribué éprouve un sentiment de culpabilité et tend à être insatisfait par cette forme inverse d'inéquité, génératrice d'inquiétude et d'insécurité (Thériault [1983]).
Pour les tenants de la théorie de l'équité, la norme de proportionnalité est un moyen privilégié pour équilibrer deux dimensions de l'interaction : la tendance des individus à s'approprier un maximum de ressources rares et la nécessité de la coopération pour augmenter l'efficacité du travail. La norme de proportionnalité apparaît comme un mécanisme simple de conciliation des contraires, permettant la poursuite de l'interaction. De là lui vient son universalité.
Nombre d'expériences, souvent effectuées en laboratoire, se sont intéressées au problème de savoir si l'inéquité entraîne effectivement des réactions, et si celles-ci sont proportionnelles à l'ampleur de l'injustice. Prenons, à titre d'exemple, les expériences d'Adams & Rosenbaum [1962] et celles d'Adams [1965], dans lesquelles des étudiants ayant à priori les mêmes qualifications sont recrutés pour effectuer la même tâche (effectuer des enquêtes / corriger des épreuves). Le sentiment d'inéquité sera alors provoqué par des salaires différents. Les chercheurs observent les comportements des groupes « sur-payés » par rapport à un groupe témoin. Ces recherches se basent souvent sur une situation simple et stéréotypée : deux acteurs semblables en tout, attelés à une même tâche, sont rétribués de manière visiblement inégale. Réagissent-ils à cette inégalité de traitement ?
Selon Greenberg & *al.* [1982], les hypothèses d'Adams – pour qui une sous-rétribution se traduit par une altération de la qualité du travail et/ou par des efforts de compensation – ont été dans l'ensemble vérifiées. De même, les travaux relatifs à la sur-rétribution ont montré, dans leur majorité, que celle-ci est associée, selon les cas, à une production de qualité supérieure ou à une productivité plus élevée.
Toutefois, contrairement à ces expériences de laboratoire, il n'existe pas, dans la réalité, de « groupe témoin ». Chacun établit ses jugements en fonction d'une ou plusieurs personnes qu'il choisit en fonction des connaissances qu'il possède de son environnement. Il n'existe donc pas un processus de comparaison type.

II. Processus de comparaison

Comme nous l'avons souligné, chaque individu établit sa perception de la justice de ses rétributions par rapport à une autre personne de son choix. Toutefois, la comparaison se base, pour Adams et Homans, sur un principe unique de *proportionnalité*, qui veut que les contributions ou investissements et coûts des différents acteurs soient proportionnels à leurs rétributions ou gains matériels et immatériels. Il y a sentiment d'équité lorsque cette règle est respectée, et d'inéquité lorsqu'elle ne l'est pas.

Cette comparaison du juste est, pour Homans, construite par expérience : les interactions sociales conduisent, peu à peu, les individus à développer des attentes de type probabiliste relatives à l'association entre les contributions et les rétributions. Ces attentes se transforment ensuite progressivement en normes. Cette notion du « *juste* » n'est certes pas absolue mais demeure toutefois, pour Homans, universelle et perceptible dans toutes les cultures, à toutes les époques, et cela même si la définition sociale des contributions et des rétributions varie.

Pour De Carufel & Schopler [1979], si on admet la règle de proportionnalité d'Adams, une amélioration partielle de la situation devrait entraîner une diminution de l'insatisfaction. Ces auteurs montrent que la prise en considération partielle des revendications d'autrui peut provoquer des sentiments d'injustice et une insatisfaction plus intense. En effet, dans un échange donné, plusieurs

images du juste coexistent potentiellement chez les acteurs. « *Dès lors, le fait que, dans une entreprise, la hiérarchie prenne partiellement en considération les revendications de la base suffit à mettre en évidence la légitimité des règles et critères proposés par celle-ci, et puisque l'équité n'est qu'à moitié rétablie, à rendre l'arbitraire encore plus saillant* » (Kellerhals & *al.*, [1988]).
La thèse de proportionnalité de l'inéquité a, ainsi, fait l'objet de beaucoup de réserves. Les diverses critiques ont progressivement imposé l'idée que la règle de la proportionnalité n'est qu'une norme de justice parmi d'autres.
Qu'il soit ou non à la recherche de proportionnalité, ce processus porte à la fois sur un objet de comparaison et sur un point de comparaison ou référent.

II. 1. Objet de la comparaison

Tout individu établit une certaine relation entre ses prestations professionnelles, exprimées en termes d'effort, de qualifications, etc., et la rémunération de ces prestations en termes de salaire et d'autres avantages.
Une fois rapprochée de la balance prestations – rémunérations d'une autre personne, telle que la perçoit l'intéressé, cette relation lui paraîtra équitable ou inéquitable. D'un point de vue heuristique, cette confrontation pourrait être formulée comme suit :

$$\frac{\text{Rémunérations personnelles (RP)}}{\text{Prestations personnelles (PP)}} \quad \text{Comparé à} \quad \frac{\text{Rémunérations de tiers (RT)}}{\text{Prestations de tiers (PT)}}$$

Pour Adams, deux individus éprouvent un sentiment d'injustice si les deux touchent un salaire identique pour des qualifications inégales; ce sentiment est ressenti même par celui qui est relativement sur-payé. Pour Kellerhals & *al.* [1988], les résultats d'Adams et Homans ne sont guère étonnants dans des expériences de laboratoire où, d'une part, les interactions sont purement dyadiques et abstraites et, d'autres part, toute ambiguïté de définition est exclue. Pour eux, l'approche d'Adams et Homans est limitative, dans la mesure où l'injustice peut être ressentie même par des individus à qualifications inégales et à salaires différents.
Contributions et rétributions sont définies de façon subjective : elles dépendent des perceptions des personnes participant à l'échange. L'inéquité réside donc dans le regard de l'individu, et non dans des caractéristiques objectives de la situation. Il peut y avoir sentiment d'inéquité non parce que les parties sont objectivement inégalement traitées, mais parce que leurs perceptions des contributions et des rétributions diffèrent.
En effet, pour Adams, la comparaison consiste en une évaluation subjective d'éléments qui sont eux-mêmes subjectifs. Toutefois, pour Walster & *al.* [1978], cette évaluation subjective doit prendre en compte les rétributions positives aussi bien que les rétributions négatives (sanctions).
Ces auteurs complexifient et systématisent la définition de l'équité en adoptant une formule qui prend en ligne de compte ces deux types de rétributions.
Pour Adams [1963], les inputs ou contributions dépendent de deux critères : la « reconnaissance » et la « pertinence ». Il faut, en effet, que tous les éléments mis dans l'échange soient reconnus comme devant faire partie intégrante dudit échange.
Plus récemment, l'importance de la justice procédurale a été reconnue comme complément nécessaire aux recherches sur la justice distributive. (Greenberg, [1987] ; Folger & Kronovsky, [1989] ; Greenberg, [1990] ; McFarlin & Sweeney, [1992] ; Sweeney & McFarlin, [1993] ; Greenberg & *al.*, [2001] ...). Elle se rapporte aux attitudes des individus à l'égard des procédures utilisées, indépendamment de leur sentiment à l'égard des résultats (output) qu'ils en retirent. Elle concerne les processus de décision relatifs à la rémunération.
La comparaison porte aussi bien sur la rémunération distribuée (justice distributive) que sur les procédures mises en place pour sa détermination.

II. 2. Points de comparaison

Pour Homans [1974], il n'existe pas de critère absolu permettant à un individu de décider de la justice ou de l'injustice « *en soi* » du traitement qui lui est réservé. C'est toujours en se comparant « aux autres » qu'on éprouve de l'injustice.
Les recherches de Dornstein [1991] et Summers & DeNisi [1990] ont mis en lumière le rôle prépondérant des référents dans l'évaluation de la justice salariale et la satisfaction du salaire. Il n'existe aucun référent universel ou unique en matière de jugement d'équité. Au contraire, les individus établissent leurs perceptions d'équité sur plus d'un référent, et les réactions varient suivant ces perceptions.
Homans [1974] situe la comparaison sur le 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 (Austin [1977] ; Shepelak & Alwin [1986]).
Dans leurs jugements de justice, les individus 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. Mais ils utilisent, d'autre part, 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. La même idée a été développée par Weick [1966] : il y a sentiment d'injustice, indépendamment de la comparaison avec un tiers, si la rétribution est inférieure aux standards personnels.

Pour Austin [1977], dès qu'un acteur peut se comparer valablement à autrui, les critères internes deviennent inopérants. A l'inverse, ils sont plus saillants lorsque la comparaison sociale s'avère difficile.

Pour Messé & Watts [1983], les concepts d'équité sont reliés aux attitudes et aux comportements au travail, et la capacité de prédiction est fonction de la nature du référent. Ces auteurs concluent que la comparaison avec les « autres » 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 – par rapport à ces mêmes critères–.

Kellerhals et ses collaborateurs [1988] distinguent deux types d'autrui, selon qu'ils appartiennent ou non à la même catégorie (groupe professionnel...) : les « *semblables* » et les « *différents* ». Cette distinction n'est pas négligeable dans la mesure où elle commande les probabilités d'occurrence de divers genres de réactions à l'inéquité (Martin & Murray [1983]). La comparaison avec les « *semblables* » se traduit par un mécontentement et des réactions individuelles. La comparaison avec les « *différents* » conduit plutôt à un partage du mécontentement et à des réactions collectives : grèves et revendications.

Or, Martin & Murray [1983] montrent que la comparaison avec les « *différents* » est plus fréquente. Il est clair que les bases d'une telle comparaison sont différentes de celles qui portent sur les « *semblables* ». Elle se base moins sur l'évaluation des contributions comparées, à l'aide d'un critère commun, que sur une tentative de valorisation des apports du groupe.

Pour eux, le jugement de justice porte sur la correspondance entre l'individu (acteur) et ses rétributions, plutôt qu'entre l'*acte* et sa *sanction*. Ces auteurs remettent en cause les perspectives de Homans et d'Adams, pour qui les enjeux (contributions et rétributions) ont une valeur marchande, trans-situationnelle et trans-personnelle et où les acteurs se jugent donc sur la base du même barème, dont l'origine est inconnue.

Les individus sont ainsi dotés de caractéristiques statutaires (jeunes ou vieux ; hommes ou femmes, etc.), auxquels sont associés deux type d'images :

- La première concerne les contributions. En effet, sont attendues certaines performances des acteurs occupant un statut donné : ils sont jugés forts ou faibles, astucieux ou indifférenciés, sensibles plutôt que logiques, etc., et ces attributs leur profèrent un certain statut, d'une part, et sont perçus, d'autre part, comme constituant autant de contraintes que d'atouts pour leurs prestations ;
- La deuxième concerne les rétributions. On rattache à ces statuts la valorisation de certains objectifs *(goal-objects)*, de certaines rétributions, plutôt que d'autres. Ces rétributions potentielles ont des significations très différentes selon les statuts auxquels on les associe.

L'état de justice est alors défini comme l'attribution de rétributions adéquates (en termes de statut) à une performance jugée elle-même adéquate. L'idée de *proportionnalité* de Homans et Adams est remplacée ici par celle de *correspondance* entre des rôles et des gratifications.

Cette théorie rejoint celle de Homans et Adams sur la perspective que la comparaison locale puisse être un critère de jugement, et ce, uniquement pour les individus occupant le même statut. Toutefois, pour Berger & *al.* [1972], entre des individus de statuts différents, la proportionnalité entre les contributions et les rétributions ne reflète pas réellement la nature des débats de justice.

Plus récemment, cette notion de référents dans la théorie de l'équité salariale a entraîné la détermination de trois types de comparaisons, selon le référent choisi, dits « politiques d'équité », à savoir l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle (Milkovich & Newman [1996] ; Thériault [1991] ; Tremblay [1991]).

Selon Tremblay [1991] :

- L'équité interne « *réfère à des comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation. Le but de ces comparaisons est de déterminer la contribution relative de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation* » ;
- L'équité externe fait référence à la situation du niveau de rémunération par rapport au marché ;
- L'équité individuelle où il est question de l'importance relative de certaines caractéristiques personnelles, telles que l'ancienneté et le rendement dans la détermination de la rémunération.

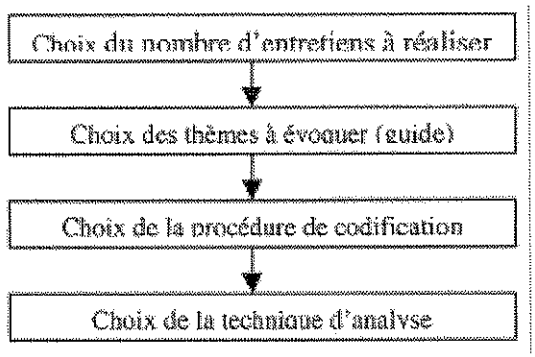
Ces trois dimensions de l'équité concernent surtout une population nord-américaine et ne sont, peut être, pas transposables à d'autres. L'étude qualitative réalisée, nous apportera quelques éléments de réponse.

III. Etude qualitative

L'objectif de cette phase qualitative est d'acquérir une vision aussi complète que possible de la perception de l'équité salariale.

La méthodologie de notre étude qualitative a été réalisée selon le design global des études qualitatives préconisé par Wacheux [1996] (figure 1).

Figure 1.
Design de l'étude qualitative



Dans ce paragraphe, après avoir spécifié la méthodologie adoptée, nous allons présenter le mode de recueil des données suivi de la présentation des deux échantillons sur lesquels a porté notre étude qualitative pour enfin arriver à l'analyse des entretiens réalisés.

III. 1. Mode de recueil

Parmi les nombreuses techniques liées aux méthodologies qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien individuel. Pour Blanchet [1994], ce dernier a pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures.

Gravitz [1993] explique que, pour conduire un entretien centré, « *l'enquêteur reste libre, quant à la façon de poser les questions, leur libellé, leur ordre, il peut en ajouter, mais il est tenu de recueillir les informations exigées par la recherche. [...] La liberté de l'enquêteur et de l'enquêté n'est pas totale, mais limitée par le cadre de la recherche. L'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet.* » L'auteur ajoute que l'objectif de l'entretien centré est d'identifier les différents types de réactions des individus par rapport à un thème.

L'entretien semi-directif est ouvert et centré, il repose non seulement sur les réactions de l'interviewé à des questions précises mais sur l'expression libre de ses idées sur un sujet (Mucchielli [1991]). Il permet de laisser libre l'interviewé quant aux thèmes qu'il souhaite aborder, à l'intérieur d'un thème global de départ, mais prévoit pour le chercheur la possibilité de réorienter la discussion, dans un second temps, sur des thèmes préalablement définis et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. Le chercheur est ainsi, actif car il soutient son interlocuteur dans sa réflexion.

L'enquête a donc été réalisée par entretiens semi-directifs, en usant peu de la relance pour laisser la possibilité à l'interviewé d'exprimer son opinion quant à sa propre perception de l'équité.

La rédaction du guide d'entretien est une phase délicate dans la mise en œuvre de l'enquête. Nous avons tenu compte de deux points essentiels : la mauvaise compréhension des questions et l'influence de la formulation sur la réponse fournie.

Notre guide d'entretien est ainsi constitué de trois questions clefs dont l'ordre diffère d'un sujet à l'autre pour mieux s'adapter au discours de chaque interviewé

1. La question : « *Quand vous jugez votre rémunération, par rapport à qui vous vous comparez ?* » rend compte du référent choisi par le cadre, en vue de comprendre sa stratégie de comparaison.
2. La question : « selon vous, qu'est ce qu'une rémunération juste ? », permet de déceler les éléments que le cadre prend en compte pour évaluer sa rémunération.
3. 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.

III. 2. Présentation du terrain

Comme nous l'avions précisé plus haut, cette étude a pour objectif de comparer la perception de l'équité de cadres appartenant à deux terrains différents. Pour ce, nous commencerons par la présentation de l'échantillon français avant d'aborder celui relatif aux cadres marocains.

1. L'échantillon : cadres français

Afin de réaliser nos entretiens, nous avons procédé à un repérage à l'aide de l'annuaire des anciens étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, d'entreprises de différents secteurs. Le recours à cet annuaire avait pour but de faciliter la prise de contact avec l'entreprise en exploitant un réseau de connaissance pré-établi. Même si l'échantillon peut être considéré comme de convenance, nous avons étudié des secteurs différents afin d'éviter un biais à ce niveau.

Notre échantillon fut ainsi de 43 cadres. L'âge moyen étant de 36 ans, et leur ancienneté moyenne est de 6 ans. Le tableau 1. présente la répartition de notre échantillon, par secteur, sexe et âge. Seuls 15 interviewés sont mariés (dont 8 avec des enfants à charge).

		Tranches d'âge							Total
		- de	25-30	31-35	36-40	41-45	45-50	> 50 ans	
Secteur Public	Femme	2	3	1		1	2	1	10
	Homme		5	2	1	3	5	2	18
Secteur Privé	Femme		3	1	1				5
	Homme	1	3	3	1	2			10
Total		3	14	7	3	6	7	3	43

Tableau 1.
Répartition des sujets interrogés par secteur, sexe et âge.

Les interviews d'une durée de trente à 40 minutes ont été réalisées au jour et à l'heure convenus par les interviewés. Nombre d'entretiens ont été effectués en dehors de leur lieu de travail. Nous avons procédé à l'enregistrement des entretiens pour analyser leur contenu ultérieurement.

2. L'échantillon : cadres marocains

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 2.
Répartition des sujets interrogés par secteur, par sexe et par âge

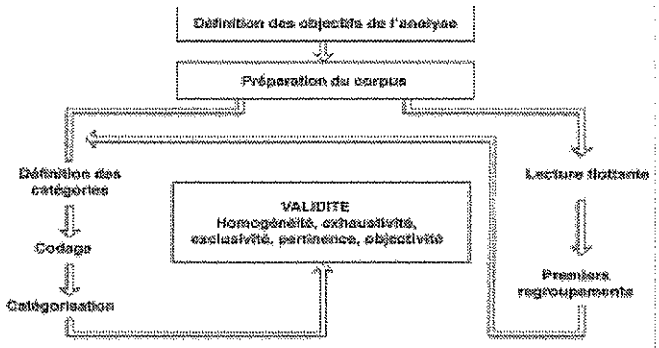
		Tranches d'âge			Total
		30-40	41-50	> 50 ans	
Office Public	Femme	0	0	3	3
	Homme	4	4	4	12
Entreprises Privées	Femme	5	3	1	9
	Homme	5	4	7	16
Total		14	11	15	40

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.

III. 3. Analyse des entretiens

Les étapes de l'analyse qualitative se déroulent suivant le schéma suivant :

Figure 2.
Les étapes de la démarche de l'analyse qualitative



Les premiers regroupements, la définition des catégories, le codage ainsi que la catégorisation ont été réalisés selon la méthode d'analyse catégorielle thématique, une des méthodes d'analyse de contenu (Bardin [1986]), en utilisant comme support les entretiens réalisés.

Bardin lui attribue deux fonctions :

- Une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire : c'est l'analyse de contenu « pour voir ou comprendre » ;
- Une fonction d'administration de preuve empirique, ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider.

Ces deux fonctions se traduisent dans la définition que lui donne le même auteur : 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. C'est la méthode que nous retiendrons car elle s'applique à l'objectif de cette phase qualitative visant à extraire les thèmes jugés pertinents.

IV. Résultats et discussion

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Nous exposerons d'abord les résultats obtenus sur le premier échantillon composés des cadres français avant de nous attarder sur les résultats relatifs aux cadres marocains.

Déterminants de l'équité salariale des cadres français de l'échantillon :

Les répondants français se comparent tantôt à l'extérieur tantôt à l'intérieur de leur entreprise. Certains critères ou déterminants de l'équité de leur rémunération sont propres à l'un des deux niveaux de comparaisons et d'autres sont utilisés à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Nous avons ainsi reporté sept déterminants d'une rémunération dite « *juste* » ou équitable.

Le tableau 4. résume les entretiens réalisés en faisant ressortir l'importance pour les répondants des déterminants d'une « rémunération juste » à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, en fonction de l'âge des répondants et de leur secteur d'activité.

D'ores et déjà nous pouvons remarquer que, d'une part, les employés se comparent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. D'autres part, respectivement, la qualification, la performance, le niveau hiérarchique ainsi que l'ancienneté et la quantité de travail sont les déterminants d'une "*rémunération juste*" les plus fréquemment cités indépendamment de la tranche d'âge et du secteur d'activité (privé et public).

La performance est un déterminant de l'équité salariale aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et ce, quel que soit le secteur. En effet, les employés du public et du privé ont cité la performance comme étant un déterminant de la justice salariale aussi bien en comparaison avec des personnes à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La qualification détermine l'équité de la rémunération plus par rapport aux référents externes que par rapport aux référents internes. Un cadre de moins de 25 ans appartenant au secteur privé nous confie « ... *il m'arrive de me comparer à des personnes de ma promotion, nous avons le même diplôme, mais pas forcément la même rémunération* ». Par ailleurs, il est à noter que la qualification n'apparaît comme déterminant de l'équité de la rémunération qu'au début de la carrière et ce jusqu'à 40 ans. Les cadres au-delà de cette tranche d'âge jugent leur rémunération plutôt en fonction de leur ancienneté et quel que soit le secteur d'activité.

Le niveau hiérarchique quant à lui, apparaît comme le déterminant le plus cité par des répondants toutes tranches d'âge confondues. Dans le secteur public, il

		Performance		Qualification		Ancienneté		Age		Quantité de travail		Sexe		Niv. hiérarchique	
		Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	I.	E.	Int.	Ext.	I.	E	Int.	Ext.
Privé	*Moins de 25 ans*		1		1	1					1	1		1	1
	De 26 à 30 ans	4	4	2	3		1			3	3	1		3	3
	De 31 à 35 ans	2	2	3	3	2	2			2	2			1	
	De 35 à 40 ans	2	1	2	2		1		2	1	1			1	2
	De 41 à 45 ans					1	1		1	1	1				
	De 46 à 50 ans	1	1			1	1	1						1	2
	Plus de 50 ans						2							2	2
	Total privé	**9**	**9**	**7**	**9**	**5**	**8**	**1**	**3**	**7**	**8**	**2**	**0**	**9**	**10**
Public	*Moins de 25 ans*	2	2	2	2					1	1				
	De 26 à 30 ans	2	2		2	2	1								
	De 31 à 35 ans	1	1	2	2	1				2	2	1		1	
	De 35 à 40 ans				1	1	2							3	
	De 41 à 45 ans				1	1		2	1	1				1	
	De 46 à 50 ans					3			1					3	3
	Plus de 50 ans	2	2	2	2	1				2	2				
	Total public	**7**	**7**	**6**	**14**	**9**	**3**	**2**	**2**	**6**	**5**	**1**	**0**	**8**	**3**
TOTAL GENERAL		**16**	**16**	**13**	**23**	**14**	**11**	**3**	**5**	**13**	**13**	**3**	**0**	**17**	**13**

Tableau 4.
Nombre de verbalisations de certains déterminants d'une « rémunération juste »

intervient pour juger la rémunération plus au niveau interne qu'externe, alors que dans le secteur privé, il est cité aux deux niveaux de comparaison.
La quantité de travail intervient quant à elle, dans les deux types de comparaisons, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et ce dans les deux secteurs. Une employée du secteur public âgée de 35 ans, nous a fait part de son point de vue concernant ce thème : « ... *à travail égal, salaire égal !! ce n'est pas parce que telle ou telle personne a fait deux ou trois ans d'études de plus que moi qu'elle est censée toucher plus, alors que toutes les deux on fait le même boulot* ».
L'ancienneté est un déterminant plus cité que l'âge. Elle est plus prononcée chez les employés de plus de 36 ans comme critère d'équité de la rémunération aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.
L'âge et le sexe demeurent les deux critères les moins cités. Les répondants ne tiennent, désormais, pas compte de ces deux éléments pour juger de l'équité de leur rémunération. Nous avons, cependant, essayer de relancer les interviewés sur ces deux points, nous avons ainsi provoqué des réactions quelques peu brutales chez la plupart des répondants, refusant strictement de considérer ces deux déterminants dans le jugement de l'équité de leur salaire.
Ces résultats confirment bien ce qui ressortait de la littérature : le salarié se compare à l'intérieur, à l'extérieur et par rapport à certaines caractéristiques individuelles. Toutefois, ces caractéristiques individuelles sont à chaque fois mise en relation avec une personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : « *il m'arrive de me comparer à mon collègue, nous sommes tous les deux jeunes ingénieurs, nous travaillons autant l'un que l'autre, en principe nous devrions avoir le même salaire...* ». Pour ce cadre, la comparaison porte à la fois sur une personne à l'intérieur de l'organisation et sur la base de critères tels la qualification, l'âge et la quantité de travail.

Déterminants de l'équité salariale des cadres marocains de l'échantillon :

1. les déterminants d'une « rémunération juste » :

Le tableau 5 résume les entretiens réalisés en faisant ressortir l'importance pour les 15 répondants du public et les 25 du privé des déterminants d'une « rémunération juste ».

Nous pouvons remarquer que, contrairement à nos précédentes constatations concernant les cadres français, la qualification, l'âge, les besoins ainsi que le sexe sont les déterminants d'une « rémunération juste » les plus fréquemment cités par les cadres marocains.
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... »*
Age et ancienneté : à la question : « *Quels sont les critères qui légitiment les différences entre deux personnes occupant le même 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, *« ... la rémunération doit aussi tenir compte de l'âge, car qui dit âge dit ancienneté et maîtrise du travail effectué »*.
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*", *« pour moi, l'ancienneté n'est pas un bon critère, car on peut être nouveau et performant, encore plus performant et plus compétent que les anciens », « une bonne gestion de la rémunération est celle qui se base sur des critères objectifs tels la qualification et la performance du salarié plutôt que sur l'ancienneté... l'ancienneté ne veut rien dire »*.
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

Tableau 5.
Nombre de verbalisations de certains déterminants d'une « rémunération juste »

	Qualification	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
Total	32	12	24	9	23	20	14

moment qu'elle leur permet de subvenir à tous leurs besoins les plus basiques.
Pour ces cadres âgés, 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.
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 type 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.
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 marocaines apporte d'importantes précisions au sujet des points de comparaison et des caractéristiques individuelles reliées à leur choix.

Tableau 6.
Principaux points de comparaison des cadres marocains

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 %

Il ressort de ce tableau que la notion d'individu de référence 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 (30% seulement des cadres s'y réfèrent). En effet, le passé comme le futur professionnel du cadre ainsi que ses besoins semblent être des points de référence importants. Le choix de ces points de comparaison ne relève pas du hasard, il semble déterminé par les caractéristiques individuelles.
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

Tableau 7.
Relations entre les divers points de comparaison et certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles

Points de comparaison	Caractéristiques individuelles et organisationnelles						
	Estime de soi	Âge	Niveau d'études	Ancienneté	Niv. Hiérarchiq.	Salaire	Valeurs issues de la religion
Personnes à l'intérieur de l'organisation			-	+	+	-	
Personnes 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 signe "+" indique une relation positive et le signe "-" une relation négative).

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 leurs points de comparaison.

Nous avons établi l'existence de points de comparaison chez la totalité des cadres marocains 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 l'équité individuelle (Milkovitch et Newman, [1990] ; Tremblay, [1991] et Thériault, [1991]).

Conclusion

L'objectif de cette étude étant de déceler les points de comparaison des cadres marocains et français en prenant en compte les facteurs culturels qui leur sont propres. 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 pour les cadres marocains : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe. Le contexte culturel est à l'origine de la prédominance de ces quatre facteurs. Alors que pour les cadres français, il s'agit plus de la qualification, la performance, le niveau hiérarchique, la quantité de travail et l'ancienneté.

Le jugement de l'équité salariale au Maroc suit plutôt une logique de statut. La correspondance remplace la proportionnalité, à un âge et un sexe donnés une rémunération « doit » être attribuée, elle sera, par la suite, jugée comme équitable ou non en fonction des besoins des cadres.

En France, les critères sont un peu plus objectifs. A travail égal salaire égal et ce, quels que soient l'âge et le sexe du cadre. Rentrent en ligne de compte uniquement le travail en lui-même et la façon dont ce dernier a été accompli.

D'autre part, nous avons établi une typologie de cadres selon leurs 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 marocains étudiés c'est l'équité individuelle qui domine de part les convictions religieuses et les valeurs culturelles des cadres marocains ainsi que le très peu d'informations dont ils disposent sur les rémunérations des « autres » (gardées secrètes) pour pouvoir effectuer des comparaisons interne et externe.

Bibliographie

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

Adams J. S. & W. B. Rosenbaum [1962], The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities, *Journal Applied Psychology,* 46, pp. 161 – 164.

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

Adams J. S. [1964], Wage Inequities, Productivity and work satisfaction, *Industrial Relations*, Vol. 3-Issue 1, October pp. 9-16.

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

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. [2001], *Equité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail,* Thèse de Doctorat, IAE Aix-en-Provence. Directeur de thèse Jean-Marie PERETTI.

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

Blanchet A. & Gotman A. [1992], *L'enquête et ses méthodes : l'entretien,* Collection 128, n°19, Paris, Dunod.

De Carufel, A. & Schopler M. [1979], Evaluation of Outcome Improvement Resulting from Threats and Appels, *Journal of Personality and Social Psychology,* 37, pp. 662 – 673.

Dornstein, M. [1991], Fairness of pay Incentives Industrial Employees in Israel, *Personal Review,* vol. 19, n° 2, pp. 27-33.

Festinger, L. [1954] Théorie des processus de comparaison sociale, dans *Psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF, [1984].

Festinger L. [1957], *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.

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

Folger R. & Kronovsky M. A. [1989], Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal,* 32 (1), pp. 115 – 130

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.

Gravitz, M. [1993], *Méthodes des Sciences Sociales,* Paris, Dalloz, (9ème édition).

Greenberg J. & R. Cropanzano [2001], *Advances on Organizational Justice*, Stanford Univ. Press.

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

Greenberg J. [1990], Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management,* 16, pp. 339 – 432.

Hills F. S. [1980], The Relevant Other in Pay Comparisons, *Industrial Relations,* Fall, Vol. 19 (3).

Homans G. [1953], Status Among Clerical Workers, *Human Organization,* 12, pp. 5-10.

Homans G. [1974], Social Behavior : *Its Elementary Forms*, New York, Harcourt BRACE Jovanovich Inc. (chap. 11 : "Distributive Justice").

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.

Martin J. & A. Murray [1983], Distributive Injustice and Unfair Exchange, *In Equity Theory: Psychological and Sociological Perspective,* D. M. Messick & K. S. Cook (eds), pp. 169–206.

McFarlin D. B. & P. D. Sweeny [1992], Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal,* August, Vol. 35, Issue 3.

Messé L. A. & B. L. Watts [1983], Complex Nature of the Sense of Fairness : Internal Standards and Social Comparison as Basis for Reward Evaluations, *Journal of Personality and Social psychology,* 45, pp. 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.

Ronen S. [1996], Equity Perception In Multiple Comparisons : A Field Study, *Human Relations*, (39), pp. 333 – 346.

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

Stouffer S. A.; E. A. Suchman ; L. C. DeVinney ; S. A. Star & R. M. Jr. Williame [1949], *The American Soldier : Adjustment during Army life* (vol. 1), Princeton, NJ: Princeton University Press.

Summers T. P. & A. S. DeNisi [1990], In Search of Adams'Other : Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay, *Human Relations*, vol. 43, N° 6, pp. 497-511.

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

Sweeny P. D. & D. B. McFarlin [1993], Workers' evaluations of the "ends" and the "means" : An examination of four models of distributive justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* Vol. 11, Issue 23, pp. 23 – 41.

Thériault R. [1983], *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi : Gaëten Morin

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.

Wacheux F. [1996], *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

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, pp. 414 – 439.

Pistes de recherche sur le cadre international : le cas de l'euromanager

Jean-Claude Castagnos
Chercheur au cnrs

et

Michel Le Berre
Professeur des Universités

[1] Les auteurs sont membres du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG), laboratoire associé à l'Ecole Supérieure des Affaires ; Université Pierre Mendès France de Grenoble (France).

Résumé :

Les caractéristiques des cadres qui travaillent à l'international sont présentées, en sciences de gestion, comme des variables explicatives d'action. La richesse des causalités, variables explicatives, dépendantes ou résultantes nécessitent d'ouvrir le champ de l'approche culturaliste. Ainsi les typologies de styles de management et de commandement, qui soulèvent la question de la performance, dépendent aussi de la structuration des entreprises et du rôle dévolu aux cadres internationaux. Dans ce contexte de l'internationalisation des entreprises, l'orientation « client » soulève la question des caractéristiques du cadre « international ». La décontextualisation, la "décentration" (ethnolinguistique) du manager européen constituent le portefeuille de ces compétences-clés, déterminantes de l'avantage concurrentiel de la firme.

Chacun sait que les analyses « institutionnalistes » s'articulent sur les réglementations formelles et sont faiblement utilisées pour les recherches comparatives de GRH. Certes, il est sans doute difficile de procéder à une comparaison des principes et des modalités qui, au sein de chaque pays, président à l'établissement du contrat de travail, du droit des sociétés, de la fiscalité, etc. Il reste qu'une source d'informations est disponible auprès des juristes en droit international pour traiter de la question des compétences des cadres expatriés.

Les Directeurs des Ressources Humaines préfèrent s'appuyer sur les enseignements des approches culturelles développés par les sociologues. L'accent est alors mis sur les valeurs structurantes de l'organisation (Hofstede, 1980, 1991 ; d'Iribarne, 1989, 1991,1998). Leurs indicateurs, évoqués ci-dessous, permettent des comparaisons inter culturelles. Hofstede et d'Iribarne raisonnent en termes de programmation mentale des valeurs pour identifier les logiques naturelles révélatrices d'une manière de vivre en société. Le premier démontre que certaines valeurs (individualisme /communautarisme, distance hiérarchique, évitement de l'incertitude, masculinité / féminité) constituent l'essence des cultures. Le second découvre les logiques nationales, régionales ou propres à des sous-groupes socio-professionnels qui gouvernent les façons de faire : le contrat aux USA, le consensus aux Pays-Bas, le concept de l'honneur en France. Dans la même veine, on pense au respect des ancêtres dans les pays d'Asie, à la tradition éthique imprimée aussi bien par la bible que par le Coran et qui prescrit aux croyants d'être fidèles à leurs engagements, à la résistance au travail de nuit des femmes dans les pays latins, aux ouvriers qui remettent encore leur paye à leur épouse dans de nombreux pays européens, etc. La conception du management d'Hofstede est largement liée aux théories auxquelles il adhère : motivation, leadership, structures organisationnelles, etc. Sa grille de lecture, fondée sur la manière dont différents ensembles nationaux traitent de grands problèmes de société (rapports entre l'individu et le groupe, la relation à l'autorité, l'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque, les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe) constitue-t-elle la grille des critères qui permettrait de mesurer le développement des politiques de GRH ? Rien n'est moins sûr. Ces indicateurs ne débouchent pas sur une synthèse significative de sens.

En effet, les valeurs retenues ne sont pas en elles-mêmes des indicateurs de mesure de modifications ou d'objectifs atteints. Par exemple, il en irait ainsi, si l'on admettait que l'individu obtient des relations identiques avec le groupe, quel que soit le pays ou bien l'entreprise où il se trouve, ou si la relation d'autorité ne dépendait pas ou peu de la réglementation en place. De son côté, d'Iribarne, en

postulant l'existence de traits fondamentaux d'une société qui perdurent dans le temps, ne fournit pas, non plus, l'instrument recherché. Ainsi, comment peut-on mesurer le degré de respect du code de l'honneur présent dans tous les fondements sociaux compte tenu des multiples moyens de faillir à une parole donnée ? L'importance prise par la théorie des coûts de transaction en raison des comportements opportunistes ex ante et ex post illustrent l'acuité du problème (Castagnos, 2002).
Ces considérations culturelles attestent de l'existence de caractéristiques spécifiques aux cadres selon leur culture nationale. Des frictions, voire des différences de nature entre nationalités, sont donc prévisibles. La gestion des ressources humaines à l'international ne peut donc être que contingente.

La première partie de ce document retrace les travaux réalisés sur les cadres internationaux. La seconde partie ouvre quelques pistes pour un renouvellement de cette problématique de la gestion des ressources humaines.

I – La situation actuelle observée

A – La montée de l'internationalisation des cadres

De nombreux facteurs concourent, au fil des ans, à une internationalisation croissante des cadres, notamment européens. Il s'agit, en particulier, de :

- l'évolution du contexte institutionnel. L'encadrement de l'activité économique au sein de la zone de libre échange revêt la forme d'une levée progressive des interdictions et des freins favorables à la souveraineté nationale, y compris à un développement ethnocentrique de l'activité économique, et cela au profit de l'ensemble constitué (l'Union Européenne). Ce n'est pas la place, ici, d'opérer l'inventaire des décisions favorables à la liberté de mouvement des hommes, des capitaux, des marchan-dises. Rappelons, à titre d'exemples, la suppression des normes techniques protectionnistes (plus de 100 000) et des droits de douane, la liberté de mouvement des capitaux, etc. L'adoption d'une monnaie commune constitue, pour l'heure, le point d'orgue de ces mutations. Sans modification de ce contexte institutionnel, la notion de cadre européen constituerait un ensemble relativement vide ;

la stratégie des multinationales y compris des grandes firmes européennes. La conjugaison d'un espace économique de liberté, avec une certaine pérennité des législations nationales, constitue pour les entreprises un important gisement d'avantages comparatifs. Parmi ceux-ci, figurent les différences, selon les pays, de charges patronales et de taux d'imposition des profits. A ces effets induits par les politiques nationales s'ajoutent, pour amplifier ou atténuer les précédentes disparités, des donnes régionalistes : compétences distinctives de certaines régions européennes par rapport à d'autres, en raison de leur passé industriel, qualité variable du capital humain et des infrastructures économiques, importance du pouvoir d'achat et de la demande domestique locale, etc. De plus, l'évolution des moyens de transport et des technologies de communication, les progrès du management, favorisent la décentralisation des activités de la firme ;

- l'affermissement de stratégies individuelles. Avec la liberté de circulation des hommes, les salariés et plus particulièrement les cadres peuvent envisager les perspectives d'emploi au niveau de l'ensemble européen au regard, par exemple, des différentiels de taux de chômage parmi les pays membres, des différences de niveau de protection sociale, des modalités et des barèmes d'imposition du revenu des personnes physiques, du degré de qualité des modes de vie (climat, alimentation, etc.).

- L'enjeu quantitatif actuel des cadres travaillant à l'international dans les pays de l'Union Européenne, concerne environ 250 000 personnes (extrapolation des populations de « superviseurs »). Il s'agit de 5%, environ, des cadres (de niveau égal ou supérieur à bac+4) de cette zone économique.

B – Quelques travaux sur l'internationalisation des cadres

Le « cadre européen » (Bournois, 1991) est celui qui fait preuve d'un leadership, d'une capacité à organiser un travail en équipe composée de multinationaux, parlant deux langues en sus de sa propre langue maternelle, et qui exerce une activité professionnelle dans plusieurs pays ou dans plusieurs entreprises opérant dans plusieurs pays .
La difficulté majeure rencontrée concerne son intégration aux équipes multiculturelles et sa capacité à manager des équipes dont l'efficacité est reconnue. Le test de vérification est le suivant : un national , par exemple un français, peut-il diriger (ou faire partie du comité de direction) une entreprise étrangère dans un pays étranger ?
Le travail de Bournois et Voynnet-Fourboul (2000) souligne un fait marquant : la culture nationale est l'élément contingent de la communication interne. Ce constat confirme que le modèle d'entreprise

« européenne » sur le sujet de la communication interne n'existe pas en tant que tel. Le découpage est plutôt celui des entreprises du nord (management ouvert et strict) opposées à celle du sud (respect de la hiérarchie et autorité paternaliste).
Plus récemment, un modèle de description du cadre candidat à l'expatriation (Cerdin-Peretti, 2000) a mis en exergue trois capacités personnelles indispensables pour s'inscrire valablement dans ce nouveau contexte de travail (variables à expliquer) : adaptation au travail (responsabilités et performances d'encadrement), adaptation à l'interaction (socialisation avec les nationaux hôtes) et adaptation générale (conditions de vie locale).
Reprenant le point de vue de l'organisation, la grille d'analyse d'une Gestion Internationale des Ressources humaines (GIRH) de Bournois, Defélix et Retour (2000), s'appuie sur dix critères : effectifs, chiffre d'affaires à l'exportation, stades d'internationalisation, nombre de filiales, rapports siège/filiales, composition du comité de direction, recrutement national/international, instrument de stimulation (carrières et rémunérations), relations sociales (syndicalisation), systèmes d'informations. Cette panoplie permet d'établir un état des lieux. Mais elle ne constitue pas un instrument de comparaison de la donne inter-culturelle.
De leur côté, Huault et Romelaer (1996) en appellent au modèle du *Garbage Can* de March (1991). Dans cette conception, la gestion et la promotion des cadres à l'international dépendent des situations particulières, c'est-à-dire de l'offre et de la demande d'affectations à l'étranger. On est en présence de rapports d'échange rétribution –contribution. Ces situations peuvent avoir des effets divergents selon les pays. Par exemple, l'intensité de l'implication personnelle varie selon les individus. Leur engagement est modulé dans le temps et dans l'espace. N'y aurait-il donc que des cas d'espèces dès lors que l'on se préoccupe de la gestion des cadres à l'international ?

Au total, il est pertinent d'admettre, à l'instar de Bournois et Louart (1998), qu'« entre les lois générales (déterminations sociales, causalités, modèles de rationalité) et les subjectivités locales (représentations des acteurs, projets, finalités, etc.), il y a des forces intermédiaires de structuration des entreprises. Par exemple, il y a les créateurs et les entrepreneurs, il y a l'art d'utiliser les faiblesses des réglementations nationales, il y a la façon d'utiliser les technologies disponibles avec les compétences disponibles ». De ce point de vue, l'éventail des méthodes de division et de coordination du travail, constitue un puissant registre propre à tempérer les conséquences de l'hétérogénéité du capital humain. Reste que la dimension contingente des espaces nationaux, notamment les barrières linguistiques, explique la faible mobilité des ressources humaines.

II – Des propositions pour un renouvellement de la problématique

A - L'entreprise dans la logique « client »

La valorisation des politiques de GRH suscite de nouveaux débats. Rappelons que la pratique, dans ce domaine, est première. La conceptualisation nécessaire se réalise à partir d'observation de terrain. L'instrumentation en GRH réclame un besoin urgent de débats universitaires et sociaux.

1. Le processus d'internationalisation est étudié à partir d'une analyse comparative rigoureuse des réalités spécifiques de chaque territoire ou marché. L'examen est essentiellement inductif (réalité émergente). Ce mode de relation entre la théorie et le terrain observé fournit des éclairages pertinents. Par exemple, J-C. Usunier (1992) propose d'organiser l'espace culturel en « zones d'affinités » aisément identifiables par des similitudes (langue, traditions familiales, habitudes de travail, de consommation, etc.). On trouve le pendant de cette logique dans les institutions européennes qui appréhendent de moins en moins le territoire comme une sommation d'espaces politiques définis en termes de pays, mais de régions. Ce découpage socio-culturel d'habitus convergents permet d'organiser des unités élémentaires dans une perspective marketing. Mais il reflète aussi de nombreuses similitudes ancestrales souvent dictées par l'histoire, la géographie, le climat, les usages et les coutumes. On pense, par exemple, à la zone Rhône-Alpes et de la plaine du Pô. Dans une optique prospective, il est fréquent d'évoquer les liens de parenté des pays du pourtour de la Méditerranée, même si les différences culturelles sont encore nombreuses. Quoi qu'il en soit, une entreprise qui s'implante dans un pays étranger (Liouville, 1999) doit vérifier que son image d'origine est acceptée par le pays d'accueil. Cette particularité, même lorsqu'elle est négative, ne peut être évitée. Ceci rappelle, s'il en était besoin, que plusieurs types de cultures coexistent dans chaque nation.

2. Les gestionnaires utilisent régulièrement le thème de la valeur. Les fondements de ce concept ont été donnés par les économistes et notamment par le courant néo-classique. « Considérer les organisations dans les marchés, c'est aussi introduire des pratiques de management » (Brechet, Desreumaux, 1998). La capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes du client et à satisfaire ses besoins, constitue la première valeur de l'entreprise, dès lors que le système

économique n'est plus régi par un contexte de pénurie de l'offre de biens et de services. Cette conception du management doit être assimilée par l'ensemble du personnel. Autrement dit, la question est de savoir si le personnel est sensible à la perspective « production » ou à la perspective « échange sur un marché »? La réponse détermine l'une des lignes de force de la conception explicative du fonctionnement de l'entreprise. Le choix approprié des structures d'organisation et des outils de gestion courante concrétise les variables d'ajustement nécessaires. De son côté, la théorie financière justifie actuellement deux signaux essentiels : la structure des comptes et la politique de dividendes. Alors, les ratios pertinents en GRH deviennent : «gestion sociale/ rentabilité de l'entreprise», «gestion sociale/risque de l'entreprise », «gestion sociale/ information des tiers» (d'Arcimolles, 1998). Par exemple, lorsque certains proposent un « mix social » (emploi, rémunération, mobilisation des ressources humaines, et mécanismes de régulation), l'identification des forces et faiblesses conduit-elle à évaluer la performance des ressources affectées (Koenig, 1999) ? Dès lors que la démonstration de la valeur d'une entreprise dépend davantage de ses choix industriels et commerciaux que de son endettement et de sa politique financière, on introduit une relation entre le métier exercé par l'entreprise et la gestion de ses ressources humaines. Dans ce cas, l'efficacité de la signalisation sociale suppose la mise au point de signaux discriminants et non falsifiables : par exemple CA/emploi individuel, heure de travail/ output de production, nombre de produits retournés (par manque de qualité)/produits fabriqués, etc. Dans le champ d'étude des ressources humaines, les indicateurs de la relation entre GRH et performance ne sont pas encore universellement stabilisés et reconnus.

3. A l'exemple du principe financier selon lequel la valeur de l'entreprise est strictement égale à la valeur cumulée de chacune de ses parties, les instruments d'analyse et de mesure des compétences en gestion des ressources humaines s'articulent, pour l'instant, sur les entités "moléculaires" et unitaires, à savoir les individus qui constituent l'entreprise : compétences individuelles/compétences collectives. Le principe "d'additivité" (le résultat final est constitué de la simple somme des résultats obtenus par les parties constitutives de l'ensemble) est, certes, contesté au plan organisationnel par la vision synergique et systémique des organisations dont nous ne cernons pas les effets mesurés. Aussi, doit-on s'interroger. Les stratégies internes (RH), fondées sur les logiques des ressources (capitalisation, et acquisition de savoir), doivent-elles s'aligner sur les stratégies externes fondées sur les opportunités des marchés ? Par exemple, l'obligation légale de présenter les comptes par espace fiscalisé, ne démontre pas le profit ou la perte réalisé par une filiale formalisée juridiquement dans les droits nationaux.

B - L'internationalisation inter culturelle et la remise en cause du déterminisme

Pour un individu, la culture générale constitue un bagage indispensable à la compréhension du monde. Elle lui permet d'apprécier : les mentalités, les comportements humains et le fonctionnement des systèmes complexes.
Le dirigeant, pour remplir sa mission, doit s'approprier des modèles généraux et abstraits. Il doit se fortifier de références qui définissent les modalités de l'engagement, de l'évaluation des situations et qui permettent les innovations.
La complexité est le maître-mot des transformations en cours. Les motivations, aussi bien celles des salariés que celles des consommateurs, sont de plus en plus considérées comme des processus liés à des mécanismes cognitifs, à des représentations plutôt que comme des contenus de conscience ou des besoins individuels stables. Si bien que l'on assiste à une érosion du paradigme déterministe au profit de celui de la complexité. En effet, les dépendances sont fonctionnelles et les causalités circulaires. Par exemple, les valeurs dominantes comportent des dilemmes. L'égalité (quand ce n'est l'égalitarisme) recherchée dans la distribution des résultats d'activité et la nécessité de la participation des personnes dans les prises de décision (fraternité, esprit collaborationniste) créent un antagonisme entre l'efficacité économique et le développement social des personnes (Tapia, 1991). Autre exemple, les modèles linéaires de résolution des problèmes sont mis à mal : les différences interculturelles, les phénomènes de sociétés duales, l'impossibilité de contrôler l'environnement, rendent les prévisions aléatoires En conséquence, on se tourne vers de nouvelles représentations de l'organisation : l'organisation «organisme vivant», l'organisation systémique, etc.

La complexité s'est propagée du fait que :

1. l'auto-organisation (des tâches, des activités, etc.) est plus efficace que toute chaîne de commandement imposée par la hiérarchie ou par l'extérieur de l'entité de production (ex : la maison mère). Pourtant, dans une organisation qui ronronne et refuse le changement, c'est bien de la hiérarchie que peut venir l'élément innovant, celui qui impulse le mouvement. L'auto-apprentissage et l'auto-stimulation engendrent des contradictions de même nature.

2. la décentralisation et la configuration matricielle sont des modes d'organisation dans lesquelles la flexibilité et la réactivité recherchées sont supposées acquises. Ces modes de coordination incitent à l'élargissement des connaissances, du savoir, donc des compétences. De même, les groupes « projet », par leur nature, induisent le changement et sont donc structurants de sens et de mouvement . Par ailleurs, le changement est d'autant plus fort que l'évolution des sciences du management et des techniques de l'information constituent de puissants facteurs exogènes favorables à la diversification des structures d'organisation (Castagnos, 2002). Grâce aux technologies de l'information, coordonner quasiment en temps réel un ensemble d'activités localisées dans plusieurs pays ne soulève aucun problème majeur.

3. l'interdisciplinarité, proche d'une certaine forme de chaos et de désordre des idées, apporte dans un premier temps des opacités et des incohérences. Cependant, ces conflits d'idées, ces désordres bouleversent, par les crises provoquées, les hiérarchisations et les certitudes établies. Le brassage conduit ici à un mixage, à des croisements, donc à la régénérescence par un métissage des idées (opposition avec la pensée dogmatique) qui débouche sur un autre monde.

Les différences culturelles s'opposent aux conditions d'intégration des techniques managériales qui, elles-mêmes, nécessitent une contextualisation : analyse stratégique, et apprentissage des pratiques. La solution demande un répertoire disponible large de solutions dont la caractéristique est d'opérer des connexions d'idées.
L'interdépendance des structures d'opération est obtenue par constitution d'agencements homogènes. Pour ce faire, il suffit de segmenter l'entreprise en groupes autosuffisants, spécialisés dans des domaines bien définis et pouvant alors déployer les forces tactiques indispensables à la réalisation des buts organisationnels (politique de filialisation). Ces mutations institutionnelles et technologiques renforcées par les progrès des sciences de gestion, sont aussi à l'origine d'économie de filières obtenues par un démarquage des configurations traditionnelles de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises sont concernées par les possibilités de réorganisation de structures, propres à engendrer des améliorations substantielles d'efficacité. De nombreuses activités se prêtent aux stratégies de coopération (PMIsation, réseaux externes) ou d'évacuation partielle ou totale des problèmes de gestion vers le marché (désengagement stratégique, sous-traitance, etc.). Il reste que de nombreuses forces centripètes réfrènent ce type de changements. Il en va par exemple ainsi de la propension à faire plutôt que de déléguer. Le conservatisme, les stratégies d'acteurs, en constituent le ferment. De même, l'élucidation, au moins partielle, de ce vivier d'efficacité traduit fréquemment des situations de statu quo ou de compromis entre le souci de performance économique et la préoccupation de paix sociale.

C - La spécificité du cadre européen ?

Au-delà de la contingence et de la pluralité des cultures, dans une entreprise de plus en plus complexe, le cadre européen existe-t-il ?
Le médecin européen « Zénon » (Yourcenar, 1968) dépasse et transcende les réglementations régionales de l'Europe du XVI° siècle. Sa préhension du monde, à l'inverse des résultats de certains travaux de recherche sur l'inter-culturel et sa contingence, constitue un prélude aux compétences nécessaires à l'exercice de son art, dans l'Europe entière. Ce « cadre européen » est parfaitement adapté aux différentes cultures et aux systèmes institutionnalisés de chaque pays dans lesquels il est amené à exercer ses talents. Le défi peut-il se poser en ces mêmes termes en ce début du XXI[e] siècle ?
Pour avoir interroger quelques dizaines de cadres étrangers travaillant dans des entreprises françaises situées sur le territoire national, il faut affouiller quelques pistes d'études prometteuses.

1. Un premier cheminement consiste à approfondir l'approche ethnologique de l'acquisition des cultures. Ici, d'aucuns cherchent à résoudre la difficulté en prônant l'acquisition de la culture d'autrui car les théoriciens disent la difficulté de déboucher sur un modèle intégré. En effet, de quoi parle-t-on sous couvert de compétence inter-culturelle ? Tout d'abord, pour vivre intégré dans sa propre culture, les référentiels conceptuels de chacun sont fondés sur un caractère «d'évidence partagée» (Lévy-Strauss). Tous les membres de la communauté partagent les évidences sociales des significations. La socialisation tient alors, pour un individu, à son ignorance que «ce qui va de soi» est, en fait, une construction arbitraire du monde, un ensemble cohérent mais non universel. Par exemple, si la contrefaçon se développe en Asie, c'est notamment parce qu'il est «évident » pour ce corps social que la propriété individualisée s'efface devant les intérêts du groupe. De même, a contrario de la plupart des pays européens et des Etats-Unis, la pérennité, au Japon, de nombreuses activités traditionnelles de services (bagagistes, portiers, pompistes, livreurs, etc.) traduit, d'une part, une intériorisation normalisée des modèles d'autorité, d'autre part, une conception valorisante de tout travail social. Les normes du socialement et culturellement

convenable apparaissent sous la forme de critères permettant d'apprécier la conformité de la conduite à telle ou telle coutume, à tel ou tel système de valeur. Ici, la place du travail de la femme sera prohibée ou du moins fortement bridée. Là, une destruction des groupes primaires, des communautés locales ou des groupes intermédiaires laissera l'individu isolé face à des organisations qui bénéficient de techniques modernes pour accroître leur pouvoir, présider à un fonctionnement rationnel, et cela face à des individus qui se sentent atteints jusque dans leur personnalité. Les normes constituent un processus puissant de contrôle social. La préoccupation de conformité en est le moteur actif. Elle ne résulte, ni d'un calcul rationnel, ni de la mise en œuvre d'un engagement personnalisé (encore qu'il y ait bien adhésion à des croyances et à des normes). La clé explicative réside plutôt dans l'importance que la personne attache à tout ce qui relève du groupe, dans sa volonté et son souci d'en apparaître un membre exemplaire. Toute communauté, tout changement, engendre des aspects pathologiques. Ainsi, dans une culture donnée, l'intégration passe par l'apprentissage du système, sa mise en œuvre, son incorporation. Il s'agit de l'intériorisation d'un «habitus » (Bourdieu).

Le cadre international, doit simultanément, d'une part, comprendre la culture d'autrui («contextualisation») et, d'autre part, trouver et donc garder une cohérence avec sa propre culture («cohérences de la diversité des cultures »). Quels sont les instruments d'observation qui permettraient le développement de cet apprentissage ?
- Le premier moyen, «l'objectivation», consiste à construire une compétence qui permette de lire une autre réalité sociale.
- Le deuxième moyen, consiste à regarder la culture des autres de telle sorte qu'il oblige à regarder la sienne. Il s'agit de la «décentration».
Ces techniques sont, également, les pratiques scientifiques de conception du savoir. Elles le produisent et servent à intérioriser son usage. Ce construit est le résultat d'une longue éducation, lui-même corollaire d'un long travail collectif et d'une coopération sociale approfondie. Comprendre des systèmes de valeurs différents nécessite une capacité personnelle de cosmopolitisme. Pour l'heure, ces concepts et ces outils de l'acquisition des cultures ne sont nullement pris en considération lorsque l'on effectue une comparaison des politiques de GRH à l'international ou bien une appréciation des compétences de l'euromanager.

2. La deuxième piste de recherche est de nature organisationnelle et managériale. S'agissant de la gestion du personnel, les turbulences technologiques et institutionnelles ont été à l'origine du développement de la veille stratégique. Une telle démarche implique la mobilisation d'outils et de modèles différents de ceux qui sont habituellement utilisés. Trois ensembles d'informations semblent utiles.

- La description des tâches et des emplois. Les cadres analytiques traditionnels (Taylor, Ford, etc.) doivent être repensés. Pour satisfaire les domaines-clés de la GRH (recruter, employer, payer, etc.), le modèle des « compétences » (Ph. Zarifian) apporte une réponse révolutionnaire. Par exemple, pour une production donnée, s'il est possible d'envisager plusieurs modes opératoires (élargissement, enrichissement des tâches, etc.), Zarifian propose « l'adaptation des personnes aux événements imprévus ». Dans un espace économique de dimension mondiale, les stratégies gagnantes sont de moins en moins l'apanage du seul dirigeant qui, en d'autres temps, forlançait de son intuition éclairée des ruptures dynamiques propres à apprivoiser la main invisible du marché. Chaque élément constitutif de la technostructure (fonctions, départements, etc.) est un combattant défensif à l'affût de signes d'alertes précoces et un élément offensif propagateur, de par ses initiatives, de meilleure efficience. Dans ce processus d'intelligence collective en quête d'anticipation et/ou de nécessaires divorces avec le conformisme ambiant, tout salarié campe sur une position particulièrement stratégique et doit être capable de répondre à des événements imprévus (Castagnos, Lesca, 2000).

- Les facteurs de motivation. La littérature des sciences de gestion ne montre pas une unanimité de positions sur les facteurs à prendre en compte. La satisfaction des besoins (Maslow), l'aspiration à l'équité (Simon et March), le degré d'implication des salariés (Thévenet) constituent quelques unes des conceptions de la motivation. Depuis Herzberg, les éléments à prendre en compte sont discutés et donnent lieu à débat. Par exemple, s'agissant des rémunérations dites « stratégiques » pour les organisations, les discussions portent sur l'efficacité, l'utilité de leur contenu (Castagnos, Le Berre, 2001) ?

- Les compétences distinctives de l'entreprise. Celles-ci, appréhendées comme des ressources, ont été considérées comme des compétences-clés (Prahalad et Hamel ,1990), et tacites (Nonaka, 1991). Ces auteurs se situent dans le domaine du management stratégique des organisations. Cette approche des organisations, par les ressources, privilégie l'individu. Il s'agit, en correspondance avec les outils de mesure de la valeur développés par les financiers, d'évaluer les salariés, de les motiver et d'assurer un bon climat social. Le but consiste à adapter immédiatement la ressource

humaine et, si besoin est, à développer le « capital humain » disponible. Ainsi, la performance de L M. Spencer (1993) rejoint celle qui avait été définie par McClelland (1973). Il s'agit d'observer et d'évaluer l'engagement de l'individu et les valeurs qui sous-tendent son action. Les traits de la personnalité établissent des différences entre les salariés. La question importante devient alors : peut-on accumuler, développer, généraliser à l'ensemble des salariés les caractéristiques relatives aux traits de la personnalité ?

Avec l'introduction des ressources comme concept-clé du gouvernement des entreprises, le savoir cognitif, dans l'acquisition des compétences, prend le pas sur le savoir instrumentalisé.
Ainsi, les critères qui permettent les prises de décision en matière de formation, d'intégration, de rémunération, deviennent essentiels. Par exemple, les critères décisifs à l'embauche deviennent la capacité d'adaptation, les qualités relationnelles, les aptitudes à résoudre les problèmes. Le potentiel intellectuel, l'expertise technique ou l'attachement à l'entreprise sont relégués au rang de variables moins importantes. Ainsi, l'évaluation des managers, au travers de leur gestion des ressources humaines, portera surtout sur la capacité à motiver les collaborateurs, le talent nécessaire à orchestrer le travail d'une équipe, la faculté de généraliser les compétences. On admet de plus en plus que le potentiel intellectuel, l'expertise technique personnelle ou l'attachement à l'entreprise sont moins utiles pour la réussite de l'organisation. Enfin, la découverte des attentes des salariés et des mobiles qui suscitent l'action de chacun dans son travail, deviennent indispensables (Le Berre, 1995).

3. Une troisième piste consiste à reprendre le concept de style de management en le dissociant du style de commandement et de celui de leadership (Andrianaly, 2001, et Salenas, 2002). « Le style de management d'une organisation, désigne la manière caractéristique qu'a cette organisation pour structurer ses activités, gérer les relations internes entre ses membres, gérer les relations avec ses partenaires externes et élaborer un système de représentations ou de valeurs communes » (Schmidt, 1993). Le style de management optimise les composantes de l'action et de la direction de l'entreprise dès lors qu'elles respectent les règles de cohérences favorables à l'efficacité managériale. Le dirigeant est alors le « porteur » d'une dynamique positive. Il entraîne ses collaborateurs par affirmation d'un leadership. Il s'appuie sur le modèle de la sociologie compréhensive. Cette dernière postule que l'étude du social suppose une volonté réelle de comprendre avant d'expliquer. Les activités individuelles ou sociales s'expriment par les intentions des acteurs (conscience, valeurs, normes, motivations, contraintes). La société n'existe pas en dehors des représentations des individus (Burell et Morgan, 1979). Le paradigme place donc l'acteur au centre du dispositif pour donner un sens au système et aux structures étudiées. Le sens que les personnes donnent à leurs actes constitue le véritable objet de l'observation. Chaque situation spécifie une combinaison unique d'intentions conscientes. La méthode, par opposition au positivisme focalisé sur la formulation de lois qui gouvernent le monde, accepte l'autonomie de l'acteur et sa capacité à modifier les événements par son comportement conscient ou inconscient. Nous sommes proches du constructivisme indispensable à la compréhension des actions humaines. La performance est alors dépendante du complexe formé par les composantes du style de management et du système de valeur du (ou des) dirigeant(s). Ce modèle du dirigeant, plus centré sur la personne que sur l'entreprise, débouche sur la recherche de la formation et de la compétence des personnes dirigeantes et des cadres internationaux.

Conclusion

Le sentiment d'intégration, l'idée d'appartenance ou d'identification au groupe est particulièrement complexe pour les cadres expatriés. Leur affectation à l'étranger correspond à une démarche raisonnée tendant à faire prévaloir des principes et des techniques de management consacrés par leur formation et/ou leur maison mère. Le défi réside dans l'acclimatation des procédures aux réalités spécifiques de chaque territoire ou marché, sans fondamentalement enfreindre la réalisation des objectifs. Les écueils à surmonter sont-ils d'autant plus importants que les traits de civilisations en lice sont spécifiques ? Par exemple, le cadre européen se heurte-t-il à moins de difficultés d'intégration au sein de l'espace Schengen qu'un collègue détaché dans une filiale située au Japon ? Plus largement, les problèmes liés à l'évolution des sciences et de l'économie, aux déplacements des hommes et des idées, est-il sans précédent historique ? En dépit des apparences, rien n'est moins sûr. La mondialisation et/ou la régionalisation des économies (ex : l'Union Européenne) n'est qu'une étape additionnelle des mécanismes de propagation des découvertes scientifiques et techniques. La particularité procède de l'accélération du rythme de changement, non pas de l'intensité des effets culturels et sociaux récurrents. Par exemple, le développement des sociétés industrielles modernes, au cours du XX^{e} siècle, a fortement désorganisé les anciens liens culturels et sociaux collectifs établis sur un socle rural.

L'urbanisation et le développement économique ont notamment provoqué le déclin des organisations religieuses ou culturelles locales, porté atteinte aux solidarités traditionnelles de voisinage, amoindri la fonction de socialisation, notamment de la famille. Cette évolution s'est opérée au profit de relations souvent impersonnelles. En d'autres mots, la société industrielle a donné naissance à l'individu isolé avec instauration d'une nouvelle rationalité formelle et légale abandonnée à l'Etat. Cette acculturation ou changement de culture des peuples des pays économiquement développés ne s'est pas opérée sans danger. Laissé seul face à l'Etat, l'individu n'a eu d'autre refuge que la puissance de nouveaux groupes intermédiaires (ex : les syndicats ; les clubs, les associations) pour modérer les appétits d'une conscience unitaire (l'absolutisme démocratique).

Cette colonisation par l'Etat des espaces individuels de liberté, ou du moins leur inféodation à un dédale de lois et de règlements, est remise en cause par la construction d'ensemble régionaux (Union Européenne, Ligue des Etats Arabes, etc.) et par la mondialisation de l'économie. Ce ne sont plus seulement les marchandises qui circulent mais de plus en plus les capitaux, les idées et les hommes. L'Etat, cet obstacle si souvent décrié hier, se délite avec nouvelle remise en question de valeurs et de normes, voire pour certains, d'idéaux culturels qui cimentaient des ensembles nationaux. L'épreuve est d'autant forte que les populations sont à des stades inégaux d'industrialisation et ont donc inégalement subi le choc des profondes mutations de valeurs associées à l'ère précédente. Le régionalisme, le problème des banlieues, la multiplication des croyances magico-religieuses (ex : les sectes), la primeur donnée à la performance, sont quelques-unes des manifestations de ce brassage des hommes et des cultures.

En gestion, la mission de l'euromanager est donc de promouvoir le mouvement dans le mouvement :
mouvement de remise en cause personnelle impulsé par la confrontation de sa culture à celle du pays d'accueil ;
mouvement d'enrichissement de la culture de son organisation d'origine.

Le sujet d'étude est donc complexe. D'autant qu'il n'est pas dans l'intérêt des entreprises de diffuser ses pratiques en ce domaine puisqu'elles contribuent à l'affirmation d'un avantage concurrentiel.

Bibliographie

Arcimolles (d') C.H. (1998), GRH, performance économique et valeur financière de l'entreprise : modèles, information, contrôle ", in *Actes des XIV° Journées Nationales des IAE*, Nantes.

ANDCP (1999), Rapport des indicateurs sociaux utilisés par les pays de l'union Européenne, DESS GRH de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Mars.

Andrianaly S. (2001), Les styles de management des dirigeants malgaches de PME, Thèse de Sc. De Gestion, Lyon2.

Bournois F. (1991), *La Gestion des Cadres en Europe*, Paris, Eyrolles.

Bournois F., Louart P. (1998), L'Europe de l'Est dix ans après, in *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février, p.72-79.

Bournois F. , Voynnet-Fourboul C. (2000), Multinationales : communication interne et culture nationale, in *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, p.88-97.

Bournois F., Defélix Ch, Retour D.(2000), Comment appréhender la gestion internationale des Ressources Humaines ? Proposition d'une grille d'analyse, in *Revue de GRH*, n°38, nov.

Cerdin J.L., Peretti J.M. (2000), Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés, , in *Revue Française de Gestion*, n° 129, juin-juillet-août, p.58-66.

Cazal D. (2000), Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité, in *Actes du Colloque de l'AGRH*, nov.

Castagnos J-C. (1994), *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Editions SEDIFOR, Grenoble, 224 p.

Castagnos J-C. (2002), Théories contractuelles de la firme et fonction achats, in *Le management des achats* (sous la direction de J-C Castagnos et D Retour), *Presses Universitaires de Grenoble*, chap 2, p. 37-63.

Castagnos J-C., Le Berre M (2000), Le concept de rétribution : nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, coordonné par J-M Peretti et P. Roussel, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Paris, p. 233- 244.

Castagnos J-C, Lesca H (2000), Signaux faibles et méthode cible. Quelques retours d'expérience, *IX^e Conférence de l'AIMS*, Montpellier, 24-26 Mai, 16 p, CD-Rom.

Castagnos J-C., Le Berre M (2001), Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril, p. 47-65.

Hofstede, G (1980), *Culture's consequences*, Beverly Hills : Sage.

Hofstede, G (1991), *Cultures and organisations*, Londres : McGraw-Hill.

Huault I. & Romelaer P. (1996), La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can, in Revue Française de Gestion, n°109, juin-juillet-août, p.19-37.

Huault I. (1994), Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres : spécificité du contexte européen ?, Thèse de Sciences de Gestion, IAE-Lyon 3, 595 p.

Iribarne (d') P. (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditionsnationales*, Paris, Seuil.

Iribarne (d') P. et al. (1998), *Cultures et mondialisation – Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

Iribarne (d') P. (2000), Management et cultures politiques, *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, p. 70-75.

Koenig G. (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, .Economica.

Le Berre M (1995), *Précis de GRH*, Grenoble, Ed. Pug.

Liouville J. (1999), Image du pays d'origine et stratégie d'implantation à l'étranger, in *Revue Française de Gestion*, n°122, janvier-février, p.27-38.

Livian Y-F (1998), Gestion des Ressources Humaines : ce que nous apprend l'Europe de l'Est, in *Revue Française de Gestion*, n° 117, janvier-février, p.100-106.

Martory B (1992), *Les tableaux de bord sociaux*, Paris, Ed. Nathan.

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

Tapia Cl. (1991), Management et Sciences Humaines, E.O. (coll. Université).

Usunier J.C. (1992), *Commerce entre cultures*, PUF.

Schmidt G (1993), *Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Nancy.

Yourcenar M. (1968), L'œuvre au noir, roman, éd. Folio-Gallimard.

Zarifian Ph (2001), *Le modèle de la compétence - Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Editions Liaisons, 128 p.

GRH au Liban : quelques éclairages

Jean-Luc Cerdin,
Professeur à l'ESSEC

Maria Faddoul,
Etudiante MBA, ESSEC

Carole Haddad,
Etudiante MBA, ESSEC

Profil du pays :

Nom officiel	République libanaise
Chef d'état	Président Gén. Emile Lahoud
Capitale	Beyrouth
Langues	Arabe (Officiel), Français, Anglais et Arménien sont largement parlés
Fuseau horaire	(GMT+02:00) en Hiver, (GMT +03:00) en Eté
Population (1997)	3.7 million (est.)
Devise	Livre Libanaise – LBP
Surface	10,452 km^2

(Source : Banque Du Liban)

Le Liban est actuellement en phase de redressement économique après une guerre qui a coûté la vie à 150000 personnes, dont les pertes matérielles s'élèvent à $25 milliards, qui a causé des dégâts environnementaux considérables et détruit la majeure partie de l'infrastructure nationale (Ezzedeen et Swiercz, 2001). Au cours des dernières années, le souci principal des gouvernements libanais était de reconstruire l'infrastructure et de tenter de redresser l'économie. Parallèlement à cet effort, les secteurs publics et privés se sont lancés dans la restructuration de leurs institutions et le développement de leurs ressources humaines.

L'économie libanaise repose principalement sur une économie de services. Aussi, les ressources humaines se trouvent-elles au cœur de sa performance, ce qui devrait conférer à la gestion des ressources humaines un rôle capital.

La guerre du Liban de 1975 à 1990 a conduit à une émigration significative de main-d'œuvre qualifiée. Elle touche en particulier un grand nombre de professionnels, de commerçants, d'ouvriers industriels et d'ouvriers de construction. Le système éducatif a également souffert, affectant principalement les écoles publiques. Aussi les entreprises doivent-elles prendre en compte, dans leur politique de recrutement, le risque d'une pénurie de personnel qualifié.

Dans le cadre d'une réflexion sur la mise à niveau de la gestion des ressources humaines au Liban, il nous apparaît utile dans un premier temps de dresser un bref état des lieux de l'environnement du travail libanais. Ensuite, nous proposons d'examiner quelques pratiques de gestion des ressources humaines au Liban, en les confrontant aux pratiques françaises. Dans un troisième temps, nous présenterons une description de la GRH dans le secteur bancaire et à Cellis, filiale de France Telecom au Liban. Après une brève évaluation de la fonction RH, nous dresserons pour conclure quelques pistes d'évolution de la fonction RH au Liban.

1. Un environnement particulier

Les entreprises libanaises s'efforcent de s'adapter à leur environnement particulier. Nous décrivons ci-après quelques aspects sur lesquels nous avons pu obtenir des informations[1].

L'article 31 du code du travail libanais stipule que le nombre d'heures maximum durant lesquelles un salarié peut travailler est de 48 heures réparties sur six jours par semaine. Ce temps de travail peut être augmenté pour certaines activités ou secteurs particuliers, comme la restauration. Il peut être diminué dans d'autres cas où le travail est considéré pénible ou dangereux. En pratique les salariés du secteur industriel travaillent en moyenne 35 heures par semaine.

Le calcul des heures travaillées s'effectue au sein de chaque entreprise où tout salarié ne doit pas dépasser le maximum d'heures autorisées par la loi. Cependant, au Liban, rien n'interdit le cumul d'emplois, ce qui conduit des salariés à dépasser largement les 48 heures de travail hebdomadaire, la base de calcul n'étant pas le salarié, mais l'entreprise.

Les heures supplémentaires sont payées 50% plus que les heures normales de travail. Le secteur privé est beaucoup plus exigeant en temps de travail que le secteur public, et la loi n'est généralement pas appliquée. Les salariés dans le secteur privé travaillent à peu près 248 heures par mois soit 62 heures par semaine. Ces heures additionnelles ne sont pas rémunérées en tant qu'heures supplémentaires. L'absence de tribunal au Liban comparable aux Prud'hommes conduit les salariés à se plier à ces horaires de travail. Au niveau du temps de travail sur une vie, les personnes sont actives jusqu'à 64 ans, âge en principe du départ à la retraite.

La durée du travail peut s'aborder aussi en termes de contrats, avec les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée. Les premiers prennent fin à l'arrivée de leur terme. Les seconds peuvent cesser à tout moment par la volonté unilatérale de chacune des 2 parties. Cependant, un préavis est nécessaire. Sa durée diffère selon la faute commise et l'ancienneté du salarié. L'entreprise peut licencier collectivement tout ou partie des salariés pour des raisons économiques mais elle doit en aviser le ministère du travail et obtenir une autorisation. Le licenciement donne droit à une indemnité de licenciement calculée en fonction du salaire et de l'ancienneté du salarié licencié.

La loi inclut des clauses spécifiques à la sécurité au travail. Les règlements du travail invitent les employeurs à prendre les précautions adéquates pour la sécurité de leurs salariés. Le ministère du travail, par des visites occasionnelles d'inspection, contrôle régulièrement l'état général des lieux de travail afin de s'assurer que les salariés travaillent dans des conditions satisfaisantes, en particulier sur des aspects tels que la ventilation, l'hygiène et la sécurité. Cependant l'application de cette loi, responsabilité du ministère du travail, semble inégale. Il apparaît que des salariés doivent en réalité se soumettre à des conditions de travail même dangereuses sous peine de compromettre leur emploi.

Le gouvernement a mis en place un salaire minimum légal, d'un montant d'environ $200 (300.000 livres libanaises) par mois. Ce chiffre ne correspond pas toujours à la réalité des salaires du secteur privé. En théorie, un salarié peut faire appel aux tribunaux pour imposer cette loi, mais en pratique il ne le fait pas. Le salaire minimum est insuffisant pour fournir un niveau de vie acceptable au salarié et à sa famille, selon les syndicats. Ces derniers s'efforcent d'assurer l'application du paiement du salaire minimum dans le secteur public et dans certaines branches du secteur privé telles que l'éducation et les transports.

Ces différents aspects de l'environnement ont une influence sur les pratiques RH au Liban.

2. Regard sur deux pratiques

Dans cette partie, nous examinons deux pratiques classiques de la fonction RH dans le contexte libanais, l'évaluation et le recrutement. Nous les mettons en perspective par rapport à des pratiques, semble-t-il plus avancées en matière de gestion des ressources humaines, mises en œuvre dans d'autres pays.

2.1. L'évaluation

L'évaluation régulière des postes dans une entreprise est peu répandue au Liban. La plupart des sociétés n'appliquent pas de système d'évaluation car elles n'ont pas de structures RH clairement organisées (Awad, 1998). Les dirigeants des entreprises ne sont pas habitués à de telles méthodes. Eux-mêmes ne sont pas évalués, encore moins les autres salariés. Parmi les causes des échecs de l'évaluation, Gosselin et Murphy (1994) signalent le peu d'implication de certains dirigeants dans le processus, quand ce dernier existe.

Les experts s'accordent que pour qu'un tel système puisse fonctionner, il faudrait que les responsables des ressources humaines développent leur expérience professionnelle dans ce domaine avec l'aide de spécialistes et de consultants (Awad, 1998). La communication autour de l'évaluation dans l'entreprise mériterait aussi d'être améliorée.

Aussi, sommes-nous loin des systèmes d'évaluation à 360 degrés où un salarié est évalué, par les personnes qui l'entoure, aussi bien au sein de l'organisation (son supérieur direct, ses pairs, le salarié lui-même, les clients internes) qu'à l'extérieur (comme les clients externes). La multiplicité des sources d'évaluation permet d'améliorer l'objectivité de l'évaluation.

L'absence d'évaluation peut être dommageable. L'intérêt de la mise en place d'un système d'évaluation est rappelé par Easterbry-Smith (1985). Il signale quatre objectifs d'un système d'évaluation qui permet des actions de progrès au niveau de l'organisation :
la bonne mise en œuvre d'une formation ;
une amélioration pour le futur sur la base d'informations solides ;
une intégration au processus de développement des personnes ;
un contrôle des résultats afin de pouvoir y apporter en temps voulu des actions correctives.

L'évaluation est à la base de nombreuses décisions affectant les ressources humaines de l'entreprise, en particulier la rémunération, la gestion des carrières, avec les promotions et les formations. Surtout, l'évaluation devrait être pourvoyeuse de feedback afin d'aider le salarié à progresser en développant ses compétences (Cerdin, 2000).

2.2. Le recrutement

Les relations personnelles et le "piston" ont joué un rôle important dans le recrutement au Liban. Aujourd'hui, le niveau d'étude est mieux pris en compte. Les grandes entreprises, en particulier les entreprises internationales et les banques, recourent aux entretiens et tests afin de sélectionner les candidats. Ce sont des outils communément utilisés dans la plupart des pays en matière de recrutement, notamment en France. Cette dernière se distingue cependant avec le recours à la graphologie dans la sélection des candidats.

L'approche par la graphologie est sujette à controverses. Les responsables des ressources humaines doivent faire face à sa faible validité prédictive. Environ 80% des entreprises françaises recourent notamment à la graphologie afin de les aider dans leur processus de sélection des candidats (Léonard, 1999). Cependant, l'utilisation croissante d'Internet dans le processus de recrutement devrait diminuer l'importance de la graphologie, excepté si les entreprises demandent spécifiquement au candidat des échantillons d'écriture afin de réaliser les analyses (Cerdin et Peretti, 2001). En France, l'utilisation d'Internet dans le processus du recrutement est en augmentation, particulièrement dans les grandes entreprises (Atlan-Landaburu, 2000). Le Liban semble suivre la même voie, avec une possibilité croissante de postuler "on line" sur les sites des entreprises.

3. Exemples d'entreprises libanaises

A la fin de la guerre, le gouvernement a fait appel aux aides étrangères, à l'endettement, et à la privatisation dans sa stratégie de reconstruction. De grandes entreprises comme Cellis, Libancell, et Casino du Liban furent privatisées (Ezzedeen et Swiercz , 2001).

Si les entreprises privées ont pu assurer les principales ressources pour permettre à l'économie libanaise de perdurer pendant les longues années de crise, elles sont aujourd'hui confrontées à d'innombrables difficultés issues des dysfonctionnements internes, mais aussi de leur inadaptation aux multiples changements de l'environnement des affaires. Dans ce tableau relativement sombre, les observateurs relèvent de nombreuses « success stories » enregistrées dans de multiples domaines. Ces succès concernent principalement le secteur bancaire, la communication, les loisirs, et l'industrie du livre. Nous examinons ci-après le secteur bancaire et un exemple d'entreprise du secteur des télécoms.

3.1. Entreprises du secteur bancaire

Les banques libanaises ont largement modernisé leurs structures d'exploitation et ont formé leurs ressources humaines (Melki, 2000).

Les ressources humaines sont très développées dans le secteur bancaire libanais qui englobe 77 banques en activité en 2000. Les banques libanaises ont amélioré la qualité du personnel avec la création de départements RH. L'Association des Banques du Liban a réalisé une étude exhaustive sur les salariés de banque en 2000 (Association des Banques du Liban, 2001). Cette étude est la première en son genre. Elle traite des données démographiques et sociales, de la structure des emplois bancaires, de la qualification des salariés de banque, de leur mobilité et de leur rémunération. C'est, semble-t-il, une des rares études sectorielles portant sur des emplois spécialisés au Liban.

Les salariés de ce secteur sont en général jeunes (60% d'entre eux ont moins de 40 ans), compétents et se caractérisent par un niveau d'instruction élevé, 39,1% d'entres eux possèdent un diplôme universitaire au moins de niveau licence ou maîtrise. Le taux d'universitaires augmente avec les générations montantes et atteint 58,6% dans la classe d'âge de 25 à 29 ans. Ce taux baisse légèrement dans la classe d'âge plus jeune (20 à 24 ans) qui n'a pas encore achevé ses études supérieures. Une participation importante des femmes est à signaler. Les salariés bénéficient de cycles de formation qui ont pour but d'augmenter leurs connaissances. D'après l'Association des Banques du Liban (2001), un salarié sur deux a suivi au minimum un cycle de formation spécialisée depuis son entrée dans le secteur bancaire.

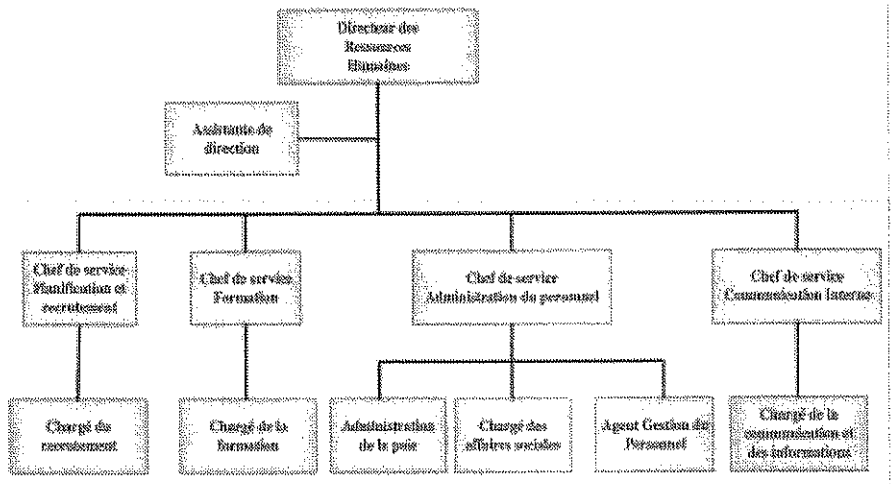


Figure 1: Organigramme de la DRH

3.2. Cellis : une entreprise des télécoms

En 1994, la gestion du réseau de téléphonie mobile a été confiée par les autorités libanaises à 2 opérateurs liés par des contrats BOT (Bâtir, Organiser, Transférer) pour une durée de 12 ans, dont 2 en option et 7 ans et demi en exclusivité. Ces deux opérateurs sont Libancell (qui appartient à 14% à la société finlandaise Sonera) et Cellis-FTML (filiale à 67% de France Telecom dont l'Etat français est actionnaire à 55%).

Cellis apparaît comme une entreprise phare dans tous les domaines du management, ses nombreux prix l'attestant. Aussi avons-nous décidé d'examiner en particulier sa gestion des ressources humaines sur la base d'un entretien entre un des auteurs[2] et la Directrice des Ressources Humaines de Cellis. Nous avons eu également accès au baromètre social, aux descriptions de postes des salariés et aux journaux internes. Ces sources ne nous permettent de donner ici qu'une simple description, valeur de témoignage.

La Direction des Ressources Humaines s'occupe aussi bien de promouvoir la culture de l'entreprise que de la gestion des performances selon le principe du "Management by Objectives". Elle est composée de quatre fonctions principales (figure 1):
- la planification et le recrutement ;
- la formation et le développement ;
- l'administration du personnel ;
- l'information et la communication interne.

Le système d'informations des ressources humaines, qui est un système de ressources humaines intégré, est très développé. Il contient des rubriques variées telles que :
- l "e-recrutement" ;
- la gestion des compétences et des carrières ;
- la formation ;
- une bourse d'emploi.

Les salariés peuvent accéder au système pour y ajouter et y retirer des données à condition que ces dernières aient été approuvées par les autorités compétentes. L'impact des nouvelles technologies permet à la fonction RH de réaliser de substantiels gains de productivité (Cerdin et Peretti, 2001). Dans l'exemple de Cellis, les salariés participent directement à ces gains de productivité, expression aboutie du partage de la fonction RH dans la logique de Tous DRH.

Le département de communication interne gère également une partie de l'Intranet très développée. Elle contient en effet toutes les données susceptibles d'intéresser les "cellisiens", que ce soit la presse, le quotidien à Cellis, les informations sociales concernant les salariés, ou les revues Mobilis (qui explique les stratégies, la technologie et les projets de Cellis et rend compte des différents domaines et faits qui marquent la vie de l'entreprise) et Familis (qui est la revue "people" de la vie de l'entreprise).

Mis à part la promotion du partage de l'information, des connaissances et de l'expérience, le but ultime d'Intranet est de faire participer et d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise, et de recueillir des données relatives au climat social.

Le processus de recrutement à Cellis s'avère fondamental, en particulier avec une moyenne d'âge des salariés de 29 ans. Leur propension a être promus ou

mutés est importante. Le processus de recrutement se fait de manière structurée et efficace conformément aux approches classiques dans le domaine. Il se fait en quatre étapes principales: l'identification des besoins, la recherche de candidatures, la sélection et l'intégration. L'identification des besoins est réalisée à court et à long terme. La procédure de recrutement se déclenche à partir de la formulation d'un besoin de personnel de la part d'une des directions de Cellis. Ce besoin a pour origine soit la vacance d'un poste déjà existant, soit la création d'un nouveau poste. La politique de recrutement de Cellis veille à assurer une bonne affectation des personnes dans un souci de faciliter leur mobilité. La priorité est donnée aux mutations internes plutôt qu'aux recrutements externes.

L'évaluation des salariés se fait grâce à un "entretien annuel de progrès". Cet entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct afin de faire le bilan du travail accompli pendant l'année. En particulier, il examine dans quelle mesure les objectifs sont atteints et fixe aussi les objectifs de l'année à venir. Cette relation supérieur/subordonné contribue à déceler les besoins en formation et à évaluer les possibilités de mutation ou de promotion. Cette évaluation est un élément essentiel de la gestion des carrières de l'entreprise.

4. Evaluation de la fonction RH au Liban

La gestion des ressources humaines peut être évaluée au regard de sa dimension stratégique (Schuler, 1990). L'interdépendance entre la stratégie, l'organisation et la gestion des ressources humaines dans l'entreprise s'impose dans cette optique. L'ultime but est d'améliorer le lien entre les RH, l'expérience professionnelle du salarié et la performance de l'entreprise. Les RH sont de plus en plus en quête d'un rôle stratégique dans les affaires pour aider les entreprises à gagner un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents (Konrad et Deckop, 2001). La globalisation, l'évolution des compétences, le downsizing des entreprises, la gestion de la qualité (TQM), la participation active dans le travail, autant de défis auxquels sont confrontés les entreprises libanaises, invitent la fonction RH à développer une dimension stratégique.

Pour répondre à ces défis et exigences, les institutions et entreprises libanaises doivent améliorer leurs services

Tableau 1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines
Source : adapté de Guest, 1987, p. 507.

	Gestion du personnel	**Gestion des ressources humaines**
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Systèmes de contrôle	Externes	Auto-contrôle
Relations avec les employés	Pluraliste ➢ Collectives ➢ Confiance faible	Unitaire ➢ Individuelles ➢ Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique / mécanique ➢ Centralisées ➢ Définitions formelles des rôles	Organique ➢ Décentralisées ➢ Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans le "line management"
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts ➢ Homme = coût qu'il faut minimiser	Utilisation maximum ➢ Homme = ressource à développer

RH. Jusqu'à aujourd'hui, ils semblent plutôt limités. La fonction ressources humaines au Liban semble plus s'apparenter à une gestion du personnel qu'à une gestion des ressources humaines. Comme le montre le tableau 1, ces deux approches s'opposent sur un ensemble de critères comme les systèmes de contrôle, le rôle des acteurs ou les critères d'évaluation retenus pour évaluer la performance de la fonction.

En effet, au Liban, la gestion des salariés se résume principalement à un support administratif centré principalement sur la rémunération des salariés, leur inscription à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale), la programmation de leurs congés et l'administration des autres tâches administratives inhérentes à la fonction.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), dans le tableau 1, considère les individus comme des ressources qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser. La gestion des ressources humaines semble plus "attractive" que la gestion du personnel notamment car :

- elle s'inscrit dans le long terme, avec une vision stratégique ;
- elle fait confiance aux salariés et leur donne les moyens de se développer.

La fonction RH est une fonction éclatée où toute personne ayant sous sa responsabilité d'autres salariés participe à la gestion des ressources humaines dans l'optique de "Tous DRH" (Peretti, 2001). Au-delà de la gestion des ressources humaines, un mouvement est amorcé vers la Gestion des personnes. Pour Thévenet (1999, p11), gérer les personnes "...c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a dans les organisations des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation..." Cette gestion correspond à une Gestion Individualisée des Salariés (GIS) qui ne peut faire totale abstraction de la dimension collective de l'organisation (Cerdin, 2000).

Une des difficultés de la fonction ressources humaines au Liban, "c'est qu'elle n'est pas reconnue en tant que telle" selon la Directrice des Ressources Humaines de Cellis. Les responsables pensent, à tort, que gérer les ressources humaines est une tâche simple et facile. Aussi, certains départements de ressources humaines ne prendraient-ils pas leur propre mission au sérieux. Une autre difficulté, toujours soulignée par la même source, est que 75% des entreprises libanaises étant des entreprises familiales, les responsables aiment avoir un contrôle direct sur les salariés et négligent alors l'importance des ressources humaines. Cette approche par le contrôle externe ancre la gestion libanaise des salariés dans l'approche gestion du personnel et l'éloigne de la gestion des ressources humaines. La plupart des responsables des RH au Liban sont davantage des techniciens que des stratèges. Leur activité est donc limitée aux opérations "au jour le jour" plutôt qu'aux plannings sur des longues durées.

Cependant, en décrivant la gestion des ressources humaines d'un pays dans son ensemble, nous risquons de simplifier à outrance en homogénéisant une réalité hétérogène et complexe (Richbell, 2001). Par exemple, certains secteurs se détachent de cette vue générale de la gestion du personnel au Liban. Ainsi, le secteur bancaire et celui des télécommunications, dont nous avons présenté quelques aspects dans la partie précédente, s'approchent davantage du modèle de gestion des ressources humaines décrit dans le tableau 1. Les professionnels des RH deviennent alors des acteurs essentiels du succès organisationnel.

La performance de la fonction RH peut être évaluée selon les quatre rôles décrits par quatre métaphores par Ulrich (1997), à savoir :

- être un expert administratif (rémunération, congés, sécurité sociale...) ;
- être un partenaire stratégique (aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques) ;
- être un agent de changement (aider à s'adapter à l'environnement) ;
- être le champion des salariés (intégrer la satisfaction des salariés dans l'atteinte du succès organisationnel).

Au Liban, les rôles de partenaire stratégique et d'agent du changement ne sont pas très développés. Selon Awad (1998), les responsables des ressources humaines au Liban se considèrent principalement comme :

- des experts administratifs et des champions des salariés (90%) ;
- des agents de changement (70 %) ;
- des partenaires stratégiques (10% seulement).

Une des principales raisons de cette situation est le manque de compréhension d'un besoin de gestion de RH dans les entreprises. Aussi la fonction RH doit-elle prouver sa valeur ajoutée. Une autre difficulté est l'insuffisance d'expertise dans le domaine des ressources humaines. Les responsables RH doivent s'imposer comme des *"problem solvers"* et des partenaires stratégiques dans la gestion de l'entreprise.

Ces résultats sur la fonction RH au Liban peuvent être comparés à ceux obtenus en France. En effet, la fonction RH en France est perçue comme très efficace dans sa fonction administrative, à la fois par les responsables de

la fonction RH et les responsables hiérarchiques (Cerdin et Peretti, 2001). Les résultats sont moins positifs quant aux trois autres dimensions, à savoir la contribution stratégique de la fonction, les agents du changement et les champions des salariés. Lorsqu'il est demandé aux responsables RH et aux responsables hiérarchiques de se prononcer sur la performance souhaitée de la fonction RH dans le futur, les résultats montrent que la fonction devrait exceller à la fois comme agent du changement et comme partenaire stratégique. En France, la fonction devrait prendre un rôle stratégique plus important. A la lumière des résultats présentés par Awad (1998), un long chemin reste aussi à parcourir avant que la fonction RH puisse être considérée comme un véritable partenaire stratégique au Liban.

5. Evolutions de la fonction RH

Dans son évolution vers une gestion des ressources humaines, voire une gestion des personnes, la fonction RH au Liban pourrait mettre davantage l'accent sur le développement des compétences individuelles des salariés, et prendre en compte les besoins et aspirations de ces derniers. Elle pourrait aussi dépasser son rôle de contrôle pour donner plus d'espace à celui de partenaire stratégique pour apporter aux entreprises une valeur ajoutée et agir en tant que catalyseur du changement. Les professionnels RH ont une responsabilité essentielle dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans le cadre d'une fonction partagée, et comme agents du changement, ils ont aussi la responsabilité d'entraîner les responsables hiérarchiques et l'ensemble des salariés vers des pratiques porteuses de meilleurs résultats, à la fois pour les individus impliqués et les entreprises.

Cette responsabilité de développement de la gestion des ressources humaines au Liban appartient également à des institutions qui peuvent accompagner les entreprises. Par exemple, les universités peuvent jouer un rôle essentiel au travers d'action telles que:

- créer des centres de recherches en ressources humaines ;
- former les responsables RH lors de cours ou séminaires de formation continue ;
- inviter des experts des ressources humaines d'autres pays plus avancés dans leurs pratiques RH.

De telles actions ont déjà été initiées. Par exemple, la LAU (Lebanese American University) a créé un Institut de Ressources Humaines (Human Resources Institute) qui est une entité non lucrative opérant sous la direction de la "Business School" de l'université. Sa mission est de fournir une recherche de qualité dans le domaine du management des ressources humaines, ainsi que de lancer des programmes de développement de ressources humaines au Liban et au Moyen Orient. La 4ème université de printemps de l'IAS au Liban contribue aussi, à son niveau, au partage d'expérience et au mouvement de mise à niveau des pratiques RH au Liban.

La conclusion de Aycan (2001) sur l'étude de la GRH en Turquie, semble très bien s'appliquer au Liban. La gestion des ressources humaines est un domaine passionnant, plein de promesses et en développement. Cependant, afin d'éviter une perte de crédibilité et conserver son attractivité, les pratiques de GRH devraient s'appuyer sur des connaissances scientifiques solides et prendre en compte les valeurs locales.

Bibliographie

Association des Banques du Liban (2001) *Les ressources humaines des banques en l'an 2000.*

Awad, F, J. (1998) *Human Resource and Management development in Lebanon.* Workshop held by the Lebanes American University.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey: Current issues and future challenge. *International Journal of Manpower,* 22(3), 252-260.

Code du travail libanais : *loi numero 31*

Banque du Liban (2002), www.bdl.gov.lb

Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières,* EMS.

Cerdin, J-L., & Peretti, J-M. (2001). Trends and emerging values in Human Resource Management in France. *International Journal of Manpower,* 22(3), 216-225.

Code du travail libanais : *loi numero 31*

Easterbry-Smith, M. (1985) *Turning course evaluation from an end to a means*. Personnel Management.

Ezzeedeen, S. R. & Swiercz, P. M. (2001) HR System Effectiveness in the Transformative Organization:

Lessons From Libancell of Lebanon. *Competitiveness Review*, 11(1), 25-39.

Gosselin, A. & Murphy, K. R. (1994). *L'échec de l'évaluation de la performance. Gestion*, 17-28.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Konrad, A. M. & Deckop, J. (2001). Human Resource Management trends in the USA, Challenges in the midst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3), 269-278.

Leonard, B. (1999). Reading employees. *HRMagazine*, 4(44). 67-73.

Melki, R. (2000). *Entreprises Libanaises*, terranet.lb

Peretti, J. M. (Ed) (2001). *Tous DRH*, Editions d'Organisation.

Peretti.J.M. (2000), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Richbell, S. (2001). Trends and emerging values in Human Resource Management: The UK scene. *International Journal of Manpower*, 22(3), 261-268.

Schuler, R.S. (1990), *Repositioning the HR function : Transformation or Demise*. Academy of Management Executive, 4(3), 49-60.

Thévenet, M. (1999). Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 5-11.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, MA

www.terranet.lb. *Lebanon Today: Labor*

Notes

[1] Ces informations ont été recueillies par les deux étudiantes libanaises, co-auteurs de ce papier.

[2] Entretien conduit dans le cadre d'un stage par une des étudiantes libanaises, co-auteur de cet article.

La fidélisation du salarié : quelques pistes pour un audit.

Claire DUTOT

Doctorante
IAE
20, rue Guillaume 7 Le Troubadour
BP639
86022 POITIERS Cedex
claire.dutot@infonie.fr

Jean-Yves DUYCK

Maître de Conférences, HDR
IUP Commerce et Vente
Villa Fort Louis
Rue Franck Delmas
17000 LA ROCHELLE
jean-yves.duyck@univ-lr.fr

Laboratoire CEREGE, IAE de Poitiers.

Alors que le marketing s'interroge depuis longtemps sur la fidélisation du consommateur (Lacoeuilhe, 1997 ; Moulins, 1998), qu'économistes (Gazier, 1992) et juristes (clause de fidélité au contrat du travail) s'y sont déjà intéressés en fonction des contraintes de leurs champs de recherche respectifs, la gestion des ressources humaines semble découvrir la question de la fidélisation des salariés. Pourtant l'intérêt des entreprises en ce domaine semble avoir été constant au travers des préoccupations pour des concepts tels que la motivation, la satisfaction et l'implication du salarié (Thévenet 1984, 1987, 2000 ; Neveu, 1991, 1996, Louart, 1992). En effet, des études montrent qu'au début du XX^{ème} siècle, l'entreprise Michelin s'attachait son personnel (notamment les ouvriers) par des valeurs et actions paternalistes, étendant même cette fidélisation sur plusieurs générations[1] (Gueslin, 1993). Le problème de la fidélisation du salarié n'est donc pas récent.
Cependant, la notion de fidélisation du salarié que nous retiendrons, bien que voisine de ces concepts s'en distingue en ce qu'elle est la recherche à long terme d'un comportement stable par le développement d'une attitude favorable permettant la résistance des salariés aux opportunités externes.

Les enjeux de la fidélisation du salarié sont d'ailleurs nombreux car les firmes se trouvent aujourd'hui dans une situation paradoxale. En effet, alors que les entreprises (re)commencent à découvrir l'importance stratégique de la conservation des ressources rares, le comportement des salariés a évolué vers le nomadisme.
Pourtant, il est sans doute légitime de penser que cet état de fait provient du comportement passé de l'entreprise dont le discours a encouragé pendant longtemps l'employabilité du salarié (et sa mobilité), au détriment de sa stabilité et de sa carrière dans l'entreprise. En outre, la question de la fidélisation devient d'autant plus cruciale que certains secteurs d'activité sont touchés par la rareté de ressources particulières.

Nous pouvons donc nous interroger sur les moyens de retenir ces salariés dont la fidélité risque d'être attachée davantage à leur carrière personnelle qu'à l'entreprise qui les recrute. En d'autres termes, le nouveau discours valorisant les actions de fidélisation se retrouve-t-il sur le terrain ? Les firmes sont-elles aussi sensibles à la fidélisation des salariés qu'elles le sont à l'égard des clients ? Quelles sont donc les conceptions des firmes face à la fidélisation des salariés ? Est-il possible à partir de cet examen de proposer quelques pistes pour un audit de la fidélisation du salarié et des risques éventuels ?
Le plan retenu expose d'une part, dans une première partie, le double défi auquel les firmes doivent répondre. La deuxième partie propose les premiers résultats d'une

enquête exploratoire et leur mise en perspective, afin de dégager quelques pistes pour un audit de la fidélisation du salarié.

I. La fidélisation du salarié : un double défi pour les firmes.

Comme nous l'avons indiqué *supra*, les firmes doivent aujourd'hui relever deux défis : l'un concerne leur besoin crucial de retenir des salariés rares sur le marché de l'emploi, et l'autre est relatif à la « volatilité » du salarié se comportant en nomade auprès des entreprises. Nous verrons ainsi tout d'abord en quoi la rétention, et plus précisément la fidélisation du salarié est stratégique pour la firme, avant d'aborder le comporte-ment nomade du salarié.

1.Un besoin de conservation des ressources humaines...

Le modèle des ressources et des compétences estime que la valeur d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses actifs tangibles mais également aux ressources[2] et aptitudes qu'elle renferme, et c'est cette approche de l'entreprise par ses ressources qui la place à l'origine de différences de performances. Aussi, les actifs tangibles et intangibles tels que le savoir-faire de l'homme sont à l'origine d'avantages concurrentiels inimitables. Hamel et Prahalad (1991) présentent les « core competencies » comme les compétences fondamentales d'une entreprise qu'elle doit conserver et développer dans le but de générer un avantage concurrentiel. La ressource humaine peut donc être dans la firme à l'origine de compétences, elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels que l'entreprise se doit de conserver et de développer dans son objectif de compétitivité et de rentabilité. La conservation de la ressource humaine constitue ainsi un élément que la stratégie générale de l'entreprise ne peut ignorer et doit utiliser dans sa visée d'expansion, d'autant plus que l'inimitabilité du savoir-faire humain en fait un avantage concurrentiel primordial. En effet, les acquis immatériels que détiennent certains salariés possèdent cet avantage de n'être ni copiables ou imitables, et difficilement substituables : ils sont propres à l'individu et constituent un avantage pour l'entreprise qui les emploie. C'est dans le capital humain[3], que constituent notamment ces acquis immatériels, que l'entreprise investit (Gazier, 1992).
En outre cette conservation peut devenir par certains aspects oppressante dans le cas d'un actif spécifique humain dont le savoir-faire unique et spécifique à la firme contraint l'entreprise à sa conservation (Michel, 2001). Cependant, dans le cas d'un actif spécifique humain imparfaitement transférable, la ressource est elle-même attachée à l'entreprise par sa compétence spécifique peu, voire inadaptée aux savoir-faire d'une entreprise concurrente. A ce stade, une forme de dépendance lie à la fois l'entreprise à son salarié, mais également le salarié à son entreprise (Dion, Paquerot, Sueur ; 2001) entraînant une sorte d'équilibre en matière de fidélisation du salarié. Aussi, la possession par l'entreprise de ce type de salariés (souvent experts, hauts potentiels ou spécialistes) (Michel, 2001) est à la fois profitable à l'entreprise qui en retire un avantage, mais la contraint par là-même à sauvegarder ce type de ressource. Il est cependant important de ne pas limiter *a priori* la cible potentielle d'une politique de fidélisation du salarié, tout départ de salarié pouvant être à l'origine de dysfonctionnements plus ou moins graves dans l'entreprise (Ferrary, 1999).

Il est également impossible d'ignorer les perspectives démographiques à venir qui prévoient une diminution importante de salariés sur le marché du travail d'ici à dix ans (Marc et Marchand, 1987 ; Mandraud, 2001). En effet, la population française vieillit et les départs en retraite annoncés risquent d'entraîner de fortes tensions dans certains secteurs d'activités puisqu'une augmentation de plus de 40% des départs est prévisible d'ici 2010.
Les enjeux de la fidélisation du salarié sont donc considérables :
- remplacer et retenir les successeurs des salariés sur le départ compte tenu des creux démographiques à venir ;
- conserver les salariés en place dès lors qu'ils détiennent des savoir-faire indispensables à la compétitivité de l'entreprise afin d'éviter que leur départ à la concurrence affaiblisse la position de l'entreprise.
  De ce point de vue, la fidélisation n'apparaît pas exclusivement comme une perte financière mais comme une perte de substance de la firme dans la mesure où la conservation de la ressource humaine est un élément clé de la mémoire de l'entreprise et de la transmission des compétences.
- préserver les clients : les entreprises dont les salariés sont en contact régulier avec le client (notamment les activités de services avec déplacement des salariés chez le client tel que le conseil, les chantiers de construction ; mais également les commerciaux) et entretiennent une relation forte peuvent permettre la fidélisation du client. L'enjeu est ainsi crucial pour l'entreprise qui, par la fidélisation de son salarié, permet en partie la fidélisation de son client, formant ainsi une sorte de boucle.

Cependant, si l'entreprise prend conscience des enjeux de la fidélisation du salarié, ce dernier s'émancipe et organise désormais seul sa carrière indépendemment de l'entreprise.

2....Face au nomadisme du salarié.

Un certain nombre de salariés répondant à une logique d'employabilité prônée par les firmes adoptent un comportement « nomade » (Cadin, 1997 ; Cadin et Guérin, 1999), développant ainsi au fil des entreprises leurs compétences. La position des firmes par rapport à la fidélisation est pour le moins ambiguë ou paradoxale. En effet, les entreprises ont longtemps encouragé le nomadisme en invitant le salarié à enrichir son capital humain (Bouffartigue, 2001). Les économistes ont montré l'importance des investissements en capital humain via des formations, permettant à l'individu d'accéder à des emplois mieux rémunérés (Gazier, 1992). La carrière dépend ainsi des choix et de la capacité de l'individu à acquérir les compétences demandées par l'entreprise. Hall dès 1976, parle d'un nouveau pilotage de carrière qu'il nomme « protéen » : l'individu « prend en charge sa carrière et se préoccupe de la valorisation de ses compétences sur le marché » (Bailly, Cadin et De Saint Giniez, 1998). Les salariés adoptent ainsi une « stratégie de libre agent » en gérant eux-même leur propre carrière selon leurs désirs et leur satisfaction personnelle (Stroh et Reilly, 1997).
Le concept de carrière a ainsi changé de dimension. Il ne se conçoit plus comme dans la période des Trente Glorieuses où un individu déployait son expérience au sein d'une même organisation tout au long de sa vie, la carrière était ainsi représentée par les diverses promotions hiérarchiques d'un individu dans une entreprise. Désormais, ce n'est plus l'organisation qui « établit » la carrière de l'individu, mais ce dernier qui se constitue un capital humain, c'est-à-dire un « stock » d'expériences et de compétences à proposer sur le marché du travail. Un individu doit ainsi être mobile pour faire progresser son employabilité.

Cependant le comportement passé de l'entreprise lors de la vague des restructurations des années 90 où des cadres (ces « salariés de confiance ») étaient licenciés alors qu'ils jouissaient jusqu'à présent d'une plus grande sécurité lors des plans sociaux (Bouffartigue, 2001), a vraisemblablement encouragé le comportement actuel des plus jeunes. En effet, la rupture de confiance qui s'est sans doute opérée à cette période a vraisemblablement contribuer au compromis de la relation à venir des salariés à leur entreprise estimant qu'ils ne leur devaient pas plus qu'un emploi (Drucker, 2000). La notion de carrière se construit ainsi sur la notion d'employabilité du salarié qui comprend que l'enrichissement de son capital humain accroît sa valeur sur le marché de l'emploi dont l'entreprise profite alors. En outre, l'accès à l'information par le développement notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de plus en plus souvent accessibles depuis le lieu de travail du salarié, est un portail ouvert sur l'extérieur et favorise vraisemblablement un comportement *pro-actif* du salarié, c'est-à-dire de sélection d'entreprises susceptibles de les accueillir (Marion, 2001).

Les salariés apparaissent ainsi de plus en plus nomades au détriment de leur entreprise qui reconnaît pourtant les enjeux de leur fidélisation. Bender, Cadin et de Saint Giniez (1999) présentent cinq formes de salariés nomades qui pourraient être considérées comme des indicateurs prospectifs de la fidélité du salarié à son entreprise. En effet, ils montrent que cinq formes se dégagent du parcours professionnel des salariés interrogés :
- les sédentaires ou les carrières organisationnelles classiques ;
- les migrants ou la navigation dans un périmètre organisationnelle : l'individu change de métier mais reste principalement dans l'organisation ;
- Les itinérants ou la logique de métier ;
- Les frontaliers ou l'aller-retour organisation-marché : des individus qui naviguent entre le statut de salarié et celui d'indépendant ;
- Le nomade ou la carrière sans filet : il s'agit de reconversion radicale qui débouche souvent sur l'autoemploi.

Cependant, si l'on associe plus facilement le salarié nomade au sol américain, c'est sans doute par le développement des organisations de la Silicon Valley. En effet, Miles et Snow (*in* Cadin, 1997) estiment qu'il existe quatre types de structures organisationnelles (quatre vagues) correspondant à quatre types de carrière. Ces vagues font ainsi passer au fil du temps une entreprise pyramidale à l'entreprise cellulaire où chaque membre est conçu comme une cellule susceptible d'agir seule, mais « combinée à d'autres cellules de l'organisme elle devient en mesure de remplir des fonctions plus complexes » (*in* Cadin, 1997). Cependant, les enjeux d'un salarié fidèle et la difficulté de transposer un modèle américain à la culture française nous permettent de douter quant à la réussite de ce modèle sur notre territoire. En effet, comme le notent Brasseur et Picq, le modèle américain de la Silicon Valley jouit d'une combinaison culturelle unique (2000).

Si l'entreprise se trouve confrontée à ce défi, la question de son diagnostic apparaît également. Comme le note Igalens (2000), l'audit est d'abord une affaire d'écoute. C'est en ce sens, volontairement restrictif, que nous parlerons d'audit dans le corps de cet article. Il s'agit en effet, non pas de « porter un jugement sur la qualité des ressources humaines » (*ibid.*), ni sur la qualité de la fidélisation, mais de proposer des pistes permettant, dans le futur, d'évaluer (puis de diagnostiquer) cet aspect de la GRH. En effet, il convient de se demander si les

politiques actuellement mises en place pour freiner ce nomadisme du salarié sont efficaces, et si l'on pourrait repérer *a priori* des indicateurs permettant l'évaluation d'une éventuelle contrainte forte à la fidélisation du salarié. Nous devons alors nous interroger sur les paramètres qui pourraient influencer la mise en œuvre d'une politique de fidélisation du salarié. Une étude qualitative menée auprès de DRH et experts en ressources humaines, fait apparaître plusieurs pistes quant à la compréhension du problème de la fidélisation du salarié dans les entreprises.

II. Relever le défi de la fidélisation du salarié : quelques pistes.

Avant de présenter les principaux résultats de l'étude menée, nous aborderons succinctement la méthodologie utilisée et la perspective dans laquelle se situe la recherche.

1. Méthodologie et perspectives de la recherche.

L'objectif de cette première phase qualitative est d'explorer les contours de la fidélisation du salarié étant donné le faible nombre de travaux sur le sujet dans le domaine de la GRH. Cette phase qualitative apparaît comme nécessaire car elle permet de comprendre les pratiques de l'entreprise en la matière et les représentations qui lui sont liées (Wacheux, 1996).

Ainsi, dix entretiens semi-directifs ont été menés auprès de DRH, gérants et experts en ressources humaines dans deux régions différentes de France (Aquitaine, bassin nantais). Il s'agit, dans une première étape d'un échantillon suffisamment contrasté pour permettre la comparaison d'un ensemble hétérogène d'entrevues (Pirès, 1997).

L'entretien s'attachait à comprendre les contours de la notion de fidélisation du salarié en s'interrogeant notamment sur la perception des entreprises en la matière : comment s'exprime-t-elle, dépend-elle de facteurs, comment l'entreprise l'appréhende-t-elle ?...
Les caractéristiques des entreprises visitées sont résumées dans le tableau ci-dessous.

L'analyse des données recueillies a été effectuée grâce au logiciel ALCESTE, bien approprié aux études exploratoires (Duyck, 2001).
Un bref détour technique s'impose cependant pour comprendre les résultats présentés *infra*. A partir d'un vocabulaire « lemmatisé », c'est-à-dire ramenant les différentes flexions d'un terme à sa forme racine, le

Tableau n°1 : caractéristiques de l'échantillon.

Entreprise	**Activité**	**Secteur**	**Effectif**	**Fonct°**
FORD AQUITAINE[1]	Fabrication et ventes de véhicules	Secondaire	3646	DRH
COM 1[1]	Télécomunications, Internet, Vidéosécurité...	Tertiaire	80	DRH
LECTRA SYSTEMES [1]	Conception logiciels, CFAO pour entreprises de la filière textile, confection...	Tertiaire	1500	DRH
CILG – DOMOFRANCE[1]	SA d'HLM, agences immobilières.	Tertiaire		DRH
AQUITANIS[1]	SA d'HLM, agences immobilières.	Tertiaire	200	DRH
Port Autonome[1]	Gestion et exploitation des installations portuaires et des zones industrialo-portuaires.	Tertiaire	500	DRH
Laboratoire ASTA MEDICA[1]	Fabrication et ventes de produits de base pharmaceutiques.	Secondaire	340	DRH
ARETZIA[2]	Services et conseils en environnement, désamiantage	Tertiaire	7	Gérant
Société Electrique de l'Estuaire[2]	Services en électricité industrielle et tertiaire, automatisme, entretien...	Tertiaire	20	Gérant
MESURE[2]	Conseils aux entreprises en ressources humaines et organisation.	Tertiaire		Expert

[1] Entreprises de la région Aquitaine [2] Entreprises du bassin nantais.

logiciel procède à un premier classement des « phrases » (dites unités de contexte élémentaire ou u.c.e.) en fonction de la répartition des mots dans ces « phrases », afin de dégager les principaux « mondes lexicaux ». Deux « phrases » se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. La typologie réalisée est donc interne au corpus (les mondes lexicaux). Elle retrace les « espaces référentiels » investis par l'énonciateur lors de l'élaboration du discours et aboutit à établir une typologie des discours et des comportements des entreprises face à la fidélisation du salarié.

2. Principaux résultats et pistes pour un audit.

Le logiciel ALCESTE propose une partition du corpus en cinq classes comme suit :

A) le discours pragmatique

Cette classe contient 14,02% des UCE analysées. Le vocabulaire significatif est reproduit dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : classe n°1, formes lexicales significatives du discours des « pragmatiques »

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Gagn+er	Flexions du verbe (9)	42,62	Supplement<	Supplémentaire, s (4)	24,74
Argent	Argent (7)	37,27	Salaire+	Salaire, s (11)	24,50
Perte+	Perte,s (8)	37,27	Import+ant	Important, e, s, ce (11)	24,48
Heure+	Heure (5)	33,80	Entreprise+	Entreprise, s (32)	21,58
Personnel+	Personnel (22)	30,39	Renta+ble	Rentabilité, és (6)	21,10
Client+	Client (4)	25,11	Samedi+	Samedi (3)	18,52
Recompense+	Récompense, s (5)	24,74	Encadrement+	Encadrement (4)	13,98
Recompens+er	Récompenser (4)	24,74	Unique+	Uniquement (4)	12,45

Le discours de cette classe s'articule autour d'une boucle récursive que l'on peut considérer comme celle des « pragmatiques » : fidéliser les *clients* (25,11) permet de *gagner* (42,62) de l'*argent* (37,27), d'asseoir la *rentabilité* (21,10) de l'*entreprise* (21,58) et de *récompenser* (récompense, récompenser, 24,74) le *personnel* (30,39) par des *salaires* (24,50) ou des *heures* (33,80) *supplémentaires* (24,74). Un autre aspect de ce discours des pragmatiques qui n'apparaît pas spontanément dans le corpus est l'attitude de l'*encadrement* (13,98) pour la fidélisation du personnel. Deux phrases caractéristiques résument d'une part la boucle fidélisation client -> personnel, d'autre part l'importance des relations humaines : *« on fidélise le client par la fidélisation du personnel au sein de l' entreprise. C'est une boucle entre les prestations, le client, le passeur d' ordre, l' exécutant, tout cela fait partie de la fidélisation du personnel »* ou encore : *« si vous avez du personnel d'encadrement qui est irrespectueux, qui n' arrête pas de râler, [...], ça aussi cela fait partie de la fidélisation. C'est un tout dans une entreprise. Dans la fidélisation de ses salariés, le comportement du dirigeant a une importance énorme, son charisme, c'est clair. »*

B) le discours carriériste

Cette classe contient 34,10% des UCE analysées et la terminologie utlisée est reproduite dans le tableau n°3.

Bien que le mot n'y figure pas explicitement, il semble que la logique du discours s'articule autour de l'idée de plan de carrière et de durée (*an*, 19,64 ; *long*, 9,76). On doit en effet se résigner à laisser les salariés *partir* (39,50 ; départ, 10,44). Il ne faut cependant pas garder (13,80) les salariés coûte que coûte s'ils n'en ont pas *envie* (15,17), surtout si l'on est dans l'incapacité de proposer des *postes* (8,95) *évolutifs* (12,69). Cette classe reproduit la situation paradoxale et complexe dans laquelle se trouvent les firmes de devoir proposer des plans de carrière pour fidéliser les salariés, sans être effectivement en état de le faire, et tout en sachant que les candidats ont eux aussi plusieurs autres propositions de recrutement, et que pour rentabiliser leur recrutement, il faudrait les maintenir au moins 5 ans dans l'entreprise.
Trois phrases caractéristiques retracent bien la difficulté de cette situation : *« [...] on va lui dire: écoute, peut-être qu' on peut essayer d' avancer encore un peu ensemble, on va essayer de voir sur les 6 prochains mois*

Tableau n°3 : classe n°2, formes lexicales significatives du discours « carriériste »

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Partir.	flexions du verbe (52)	39,50	Recrut+er	flexions du verbe (13)	12,32
Voir.	*Dito* (41)	35,90	Aller.	flexions du verbe (75)	11,55
Effectivement	Effectivement (21)	27,26	Départ+	Départ. (s) (15)	10,44
An+	An, s (68)	19,64	Long+	Long. (s) (5)	9,76
Personne+	Personnes (20)	16,96	Recrutement+	Recrutement, s (8)	9,58
Envi+e	Envie, s (13)	15,17	Compte+	Compte (s) (9)	9,16
Garder	flexions du verbe (14)	13,80	Poste+	Poste. (s) (8)	8,95
Evoluti+f	Evolutif, ion, s (13)	12,69	Cle+	Clé. (s)	8,42

Tableau n°4 : classe n°3, formes lexicales significatives du discours « outils »

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Peur+	Peur (8)	36,06	Fin+	Fin (6)	21,42
Mettre.	Flexions du verbe (15)	32,70	Accept+er	Flexions du verbe (7)	21,42
Refus+e.	Flexions du verbe (6)	26,93	Cours	Cours (4)	17,88
Plan+	Plan (15)	26,81	Compagnon+	Compagnon, s (4)	13,38
Humain+	Humain, e, es (8)	25,86	Genre+	Genre (3)	13,38
Ressource+	Ressource, s (8)	25,86	Manque+	Manque (4)	13,38
Communic<	Communication (6)	22,29	Amélior+er	Flexions du verbe (3)	13,38
Boite+	Boîte (8)	22,12	Epargne+	Epargne (5)	12,76

comment tu peux évoluer, le plan de carrière qu'on peut te proposer » ou encore *: [si un salarié exprime] « je pars parce-que j'ai envie de voir autre chose, je ne ferai rien pour le retenir, au-contraire j'essaierai même de l'aider à trouver autre chose »* (nota : le locuteur agit dans l'espoir de voir revenir le salarié plus tard), ou encore : *« mais si au recrutement, le candidat me demande s'il y a un plan de carrière, je lui réponds que je ne suis pas un gourou ! ».*

C) le discours outil

Il est reproduit dans le tableau 4 et regroupe 18,41% des UCE classées.

Le discours de cette classe est relativement diffus avec des Khi2 assez faibles. Le vocabulaire met l'accent sur les « outils » de la fidélisation : l'entreprise doit être rassurante (*peur,* 36,06), *via* le *plan* (26,81) de *communication* (22,29), mais aussi la part salariale (*épargne*, 12,76), qui doit être au même niveau que dans les autres « *boîte »s* (22,16).

Deux phrases illustrent la part des outils liés à la vie d'équipe comme celle de la rémunération : *« alors il y a la rémunération, il y a la qualification donc la reconnaissance du statut social, la qualité des relations dans l'équipe »* mais aussi : *« ils s'en vont bêtement pour des questions de rémunération la plupart du temps mais les ressources de fidélisation ne sont pas encore bien au point. [...] Ils m'ont questionné sur comment mettre en-place un plan épargne entreprise, etc. »*

D) le discours relationnel

Cette classe contient 20,29% des UCE analysées et le vocabulaire principal est reproduit dans le tableau n°5.

Dans cette classe y sont significativement présents les vocables de *valeur* (46,95) *ajoutée* (27,90), d'*affection* (36,03), d'*amour* (27,90), comme si l'essentiel de la dimension de la fidélisation reposait sur l'aspect « *relationnel* » (11,44). Pour autant la dimension

Tableau n°5 : classe n°4, formes lexicales significatives du discours « relationnel »

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Valeur+	Valeur, s (15)	46,95	Employ+e	Employé, s, eur (14)	24,87
Remettre.	Flexions du verbe (9)	36,03	Positi+f	Positif, s, ve, ves (5)	19,85
Affect+ion	Affection, if, ive (11)	36,03	Meilleur+	Meilleur, s (6)	15,05
Amour+	Amour (10)	27,90	Capable+	Capable, s (5)	14,93
Ajout+er	Ajoutée (7)	27,90	Facile+	Facile, s (8)	13,08
Cause+	Cause (8)	26,68	Contrat+	Contrat (16)	11,62
Extrêmement	Extrêmement (10)°	26,50	Appel+	Appels (5)	11,48
Forcément	Forcément (9)	26,35	Relationnel+	Relationnel (4)	11,14

Tableau n°6 : classe n°5, formes lexicales significatives du discours « statutaires »

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Amiante	amiante (23)	109,05	Autonom<	Autonome, s (7)	40,03
Port+	Port (11)	86,95	Expos+er	Flexions du verbe (5)	33,28
Collectif+	Collective, s, ités (13)	80,02	Loi+	Loi (6)	33,28
Publi+14	Public (10)	66,26	Agent+	Agent, s (6)	32,66
Convention+	Conventions, s (9)	60,42	Chim+16	Chimie, iste (4)	26,57
Fonctionnaire+	Fonctionnaire, s (22)	46,80	Prive+	privé (4)	26,57
Etablissement+	Etablissement (10)	45,95	Procede+	Procède (4)	26,57
Lourd+	Lourd, e, s (6)	40,03	Droit+	Droit (6)	19,57

juridique (*contra*t, 11,62) en ce sens qu'elle organise aussi les relations, s'avère *extrêmement* (26,50) *positive* (19,85). Le retour au corpus permet de mieux appréhender cette dimension relationnelle : « *il me vient deux termes en fait. L'un qui est presque légaliste, et l'autre qui est beaucoup plus affectif [...]. Pour moi dans la fidélité il y a une espèce de loyauté, une espèce d'attachement mutuel...* », mais aussi : « *on peut avoir cette motivation de garder quelqu'un qui a une valeur symbole dans une maison parce que ça a été un grand bonhomme* », ou encore : « *en-dehors de l'amour fou qui peut présider à la signature d' un contrat de mariage, l'employeur c'est plutôt un contrat de raison, etc.* »

E) le discours statutaire

Il est regroupé dans 13,18% des UCE classées et figure dans le tableau n° 6.

Dans ce discours, la question de la fidélisation est traitée uniquement sous l'angle « statutaire », via les *conventions* (60,42) *collectives* (80,02), le statut de *fonctionnaire* (46,80) devant être comparé à celui du secteur *privé* (26,57). Le poids de la *loi* (33,28) et du *droit* (19,57) est important. Cette situation apparaît cependant comme un cas particulier dans la mesure où elle semble concerner principalement les établissements publics dans lesquels deux statuts coexistent et où le risque lié à l'*amiante* (109,05) est considérable pour l'un d'entre eux augmentant le risque de départ d'un certain nombre de salariés. On peut ainsi, après un retour au corpus, comprendre que cette situation est celle des entreprises « mixtes » : « *nous sommes un établissement public d' état qui a à la fois un caractère industriel et commercial et un caractère administratif, mais le personnel est du personnel de droit privé, donc on est sous le régime d' une convention collective* » firmes pour lesquelles la question de la fidélisation est secondaire.

En résumé, cinq discours traversent la question de la fidélisation, dont un très particulier, s'articulant autour :
- des « pragmatiques » pour qui la fidélisation est d'abord

une boucle client – salarié complétée par le charisme du dirigeant ;
- des « carriéristes » qui réfléchissent à la fidélisation en termes de plan de carrière ;
- des « outils » qui conçoivent la fidélisation comme un mix entre communication et salaire ;
- des « relationnels » pour lesquels l'attachement mutuel est autant une affaire de relations affectives que juridiques ;
- des « statutaires » qui restent un cas très spécifique.

Cependant, il convient de noter que ces discours, pour typés qu'ils soient, restent étroitement intriqués et se recouvrent en partie. Ainsi, deux dimensions ressortent au delà du contenu des discours : la dimension affective ou relationnelle (classe n°4), la dimension transactionnelle (classes n°1 et 2). La classe n°3 correspondant au discours « outil », apparaît comme un intermédiaire entre ces deux champs conceptuels : il s'agit de mettre en place une politique mettant en œuvre des éléments autant affectifs que transactionnels. Quant à la dimension contractuelle (classe n°5) qui semble liée à des statuts particuliers de type fonction publique, elle apparaît extrêmement spécifique à une catégorie de personnel ou d'entreprise.
La discussion s'établira donc au regard de ces deux champs conceptuels : relationnel et transactionnel.

3. Discussion

Compte tenu des résultats des entretiens exploratoires, il semble que les champs conceptuels pré-cités permettent d'appréhender la fidélisation du salarié comme voisine du marketing qui développe les aspects relationnels et transactionnels concernant la fidélisation des clients.
Nous nous appuierons sur ces champs conceptuels pour procéder à l'audit de la fidélisation du salarié.

A) Les aspects transactionnels.
Williamson dénonce le comportement opportuniste qui existe lors d'un échange économique entre deux agents considérant même la confiance comme une « illusion dangereuse » (*in* Guibert, 1999). Si on peut considérer le comportement nomade de certains salariés comme s'apparentant à un certain opportunisme, doit-on pour autant limiter la relation employeur-employé à une simple relation transactionnelle ?
Le marketing conçoit l'échange transactionnel comme un « épisode unique et ponctuel dans lequel les parties seraient totalement indépendantes et annonymes » (N'Goala, 1998), c'est-à-dire une relation marquée par le court terme et l'intérêt personnel. Peut-on alors en déduire que les discours « pragmatique » et « carriériste » recueillis dans le cadre de cette étude se concoivent dans un échange de type transactionnel ?

Comme nous venons de le souligner, le comportement nomade du salarié recherchant l'enrichissement de son capital humain pour un accroissement de sa valeur sur le marché de l'emploi, est proche d'une relation d'opportunisme. Autrement dit, le salarié apparaît principalement soucieux de son propre intérêt (sa valeur sur le marché) considérant l'entreprise comme un « fournisseur » parmi d'autres. En outre, le développement et la facilité d'accès à Internet sont autant de possibilités pour le candidat au recrutement d'être *pro-actif* (Marion, 2001): il peut en effet prendre l'initiative de « sélectionner » l'entreprise qui l'intéresse selon ses propres critères. De la même manière, si l'on considère que le salarié et l'entreprise entretiennent une relation du type principal-agent, il est important pour l'entreprise de limiter leurs divergences afin de s'assurer que le salarié agira au mieux des intérêts de l'organisation.
La relation employeur-employé telle que nous l'exposons chez les « pragmatiques » et les « carriéristes » semble s'apparenter à une relation de type transactionnel visant une efficience d'intérêts individuels de la relation. En effet, le discours « pragmatique » (classe n°1) décrivant l'importance de la rémunération dans la relation employeur-employé apparaît comme un système d'incitation et de contrôle du salarié pour réduire les divergences employeurs-employés et s'assurer que l'employé agira dans le sens de l'entreprise (Jensen et Meckling, *in* Coriat et Weinstein, 1995). La rémunération incite donc le salarié à demeurer dans l'entreprise en augmentant directement son intérêt pécuniaire. La théorie des salaires d'efficience, issue de la théorie de l'agence, met d'ailleurs en évidence les avantages d'une sur-rémunération dans un souci de fidélisation (Gazier, 1992). Toutefois, il convient de manier avec précaution tout système de sur-rémunération pour tenir compte de certains effets pervers.
De la même manière, proposer un plan de carrière reste difficile étant donnée l'étroitesse des horizons temporels dont disposent aujourd'hui les firmes. En revanche, les formations professionnelles sont un atout pour la carrière de l'individu. Aussi, afin de répondre au besoin d'enrichissement de leur capital humain et de retenir pour un temps le salarié, les entreprises multiplient leurs plans de formation au détriment de celui de carrière.
La firme apparaît ici comme un « fournisseur » de rémunération et de capital humain en échange de compétences raréfiées et performantes (ce qui correspond en fait à la définition du contrat de travail). Cependant dans cette perspective, le comportement opportuniste du salarié ne garantit aucunement la longétitivité de la relation et ne met pas l'entreprise à l'abri d'un transfert de compétences à la concurrence (alors que la clause de

fidélité au contrat de travail est censée l'en protéger). Toutefois, les critiques adressées à Williamson sur sa théorie de l'opportunisme jettent un doute quant au comportement de l'homme dans ses relations contractuelles (Guibert, 1999).
Aussi, il convient d'éviter de réduire la relation employeur-employé à une relation purement transactionnelle car le risque est alors de considérer le comportement humain comme un mécanisme économique et arriviste, alors que la complexité de ce comportement protège de ces schémas réducteurs. En outre, le champ d'études du marketing relationnel présente des pistes de recherche en opposant à l'échange transactionnel, l'échange relationnel basé sur le long terme, la coopération et la confiance (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

B) Les aspects relationnels.

La diversité des définitions du marketing relationel (N'Goala, 1998 ; Ricard et Perrien, 1996) amène à retenir celle de Berry dans la mesure où elle semble la plus synthétique : « le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client » (*in* Ricard et Perrien, 1996 :202). La perspective historique de la relation reste un élément majeur puisqu'il faut tenir compte à la fois des relations passées mais également à venir en les anticipant. L'échange relationnel se place en opposition par rapport à l'échange transactionnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; N'Goala, 1998). Cependant il est difficile d'envisager la relation entre partenaires comme n'étant que seulement transactionnelle ou relationnelle, la complexité de la relation ne pouvant se réduire à une simple dichotomie.
La notion de confiance apparaît comme un concept-clé du marketing relationnel. Bidault et Jarillo en proposent la définition suivante : [il s'agit de] « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables » (*in* Bidault, 1998 :34), ce qui suppose une croyance dans les compétences et les intentions de l'autre.
Morgan et Hunt considèrent que l'implication et la confiance sont des variables clés de la réussite d'un projet relationnel car elles « encouragent les praticiens à 1) préserver les investissements relationnels en coopérant avec les partenaires, 2) résister aux opportunités de court terme [de type transactionnel] pour profiter des bénéfices d'une relation à long terme avec les partenaires actuels, et 3) [...] estimer que leurs partenaires n'agiront pas de façon opportuniste » (1994 :22). Pour ces auteurs, dans l'interaction implication-confiance, la confiance reste le déterminant majeur de la relation d'implication. L'échange relationnel est également marqué par une dimension temporelle de long terme et place la confiance comme un concept-clé de la réussite de cette relation. Le développement d'une relation trouvant ses assises dans la satisfaction, l'équité perçue, l'implication dans la relation et la confiance entre les deux parties en présence seraient donc à l'origine d'un comportement de fidélité (N'Goala, 1998) et donc, dans ce cas, de résistance aux opportunités externes. Il est également important de noter que le partage des valeurs (qui reflètent aussi la culture de l'entreprise) contribue au développement de la confiance et de l'implication.
Enfin, si nous remarquons que la confiance est un état qui se renforce dans le temps[4], nous voyons bien l'intérêt de transposer ce champ conceptuel à celui de la GRH dans la problématique de la fidélisation du salarié.

L'étude exploratoire montre que la tendance relationnelle est bien un élément important de la fidélisation du salarié. L'analyse de la classe des « relationnels » révèle un discours où « valeur », « loyauté », « attachement mutuel », « affection » et même « amour » sont pris en compte dans la relation entre l'entreprise et son salarié.

C) Quelques pistes pour un audit de la fidélisation.

Le champ du marketing ouvre des voies importantes pour la compréhension de la fidélisation du salarié et permet ainsi de proposer des pistes pour un audit.

1) Une évaluation ex-ante de la fidélité est-elle envisageable ?

La fidélité du salarié ne se réduit pas seulement à son ancienneté, ce qui semble être la mesure courante (Dion, Paquerot, Sueur, 2001) ou à la détermination d'un turn-over qui n'est qu'un signe d'alerte. Elle se caractérise par une attitude envers la firme favorisant un comportement de résistance aux opportunités externes. On est alors conduit à s'interroger sur le point de savoir si la fidélité ne correspond pas, pour l'essentiel, à des caractéristiques individuelles mises en œuvre lors d'une relation d'échange. Serait-il possible d'anticiper, à partir de la personnalité de l'individu, son comportement en termes de fidélité à l'entreprise ? Si cette évaluation serait intéressante, elle apparaît difficile à mettre en œuvre et fragile. En effet, dès lors que l'on considère que la confiance est un apprentissage mutuel qui se renforce dans le temps, une projection du comportement de l'individu en matière de confiance apparaît peu fiable[5]. En revanche, la mise en place des conditions favorisant l'instauration d'une relation de confiance est quant à elle envisageable.

2) Mettre en place les conditions favorisant la confiance pour la fidélisation du salarié.

La confiance s'établit *a posteriori,* elle se construit dans une relation d'échange durable : elle s'apprend mutuellement. En effet, le salarié juge le comportement de

l'entreprise et décide ou non, d'entrer à son tour dans la relation et de donner sa confiance. Aussi est-il important pour l'entreprise de se comporter loyalement vis-à-vis de ses salariés. Les aspects relationnels insistent sur la notion de confiance qui permet de créer les conditions de la fidélisation. Deux pistes semblent à explorer dans ce sens :

- La mise en œuvre d'une politique de transparence qui, en délivrant une information très complète et loyale, doit permettre la réduction des dissonances sources de conflits et de départs. Cette transparence doit porter d'abord sur le système de rémunération et de conditions de travail, c'est-à-dire sur les aspects transactionnels de la relation.

- Le développement des potentiels des salariés employés. La valorisation du long terme par le développement des compétences – dont le MRC[6] a déjà montré les enjeux concurrentiels – est un axe intéressant. Ces savoir-faire précieux à l'entreprise semblent faire l'objet d'un long apprentissage « sur le tas » (Ferrary, 1999), dont le transfert est incertain. Aussi, la mise en place d'un système de parrainage ou compagnonnage semble favoriser l'émergence des potentiels et assure – du moins en partie – le transfert des compétences. En outre, il valorise vraisemblablement le « parrain » lui reconnaissant une compétence précieuse qu'il transmettra pour la pérennisation de l'entreprise et de ses projets.

De la même manière, le comportement du salarié favorisera la confiance qui lui sera accordée par l'entreprise. Son partage des valeurs de l'entreprise, sa motivation, son dynamisme, sa capacité à communiquer et son implication sont autant d'éléments à prendre en considération.

Conclusion

Cet article a pour objectif de proposer quelques pistes pour la fidélisation des salariés. A partir d'un corpus de dix interviews exploitées par la statistique textuelle (logiciel Alceste), l'étude aboutit à une classification en cinq discours qui sont autant de représentations de la fidélisation :

- Les « pragmatiques » qui estiment que la fidélisation passe par la rémunération ;
- Les « carriéristes » qui voient la fidélisation en termes de plan de carrière ;
- Les « outils » qui proposent un mix entre communication et rémunération ;
- Les « relationnels » qui conçoivent la fidélisation dans un échange affectif ;
- Les « statutaires » qui sont un cas très spécifique de type fonction publique.

L'audit proposé porte alors, non pas sur la détection de la « propension » à la fidélité chez le salarié, qui semble délicate à réaliser, et certainement trop tardive une fois le salarié dans l'entreprise, mais sur la mise en place des conditions de la fidélisation dans l'entreprise. De ce point de vue, le marketing qui traite des aspects transactionnels et relationnels de la fidélisation apparaît comme un cadre intégrateur des différentes dimensions rencontrées. En effet, les aspects transactionnels semblent bien adaptés aux dimensions liées à la rémunération et à la carrière ; les aspects relationnels concernent la mise en place de la confiance. En pratique, c'est sur des aspects précis tels que la mise en œuvre de la transparence et du développement des potentiels de la firme que pourront se développer la confiance et son volet de fidélisation.
Enfin, la question de la fidélisation, souvent liée à celle des cadres à haut potentiel (Bournois et coll., 2001), doit imprégner l'ensemble de l'organisation, tant la conservation des compétences reste un atout stratégique dès lors que leur rareté est avérée.

Bibliographie

Bailly A.F., Cadin L. et De Saint Giniez V. (1998). Les « carrières nomades » : Recherche empirique et apports pour la GRH éclatée. *Actes du 9ème Congrès de l'AGRH*, Versailles, Tome 1, 110-128.

Bender A.F, Cadin L, de Saint Giniez V. (1999). Les carrières « nomades », facteur d'innovation. *Revue Française de Sciences de Gestion*, 126, 58-67.

Bidault F. (1998). Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 8-9, 33-46.

Bouffartigue P. (2001). Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix, *Travail et Emploi*, 86, 107-125.

Bournois, F. et Roussillon, S. (2001), Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel, Ed. d'Organisation

Brasseur M. et Picq T. (2000). La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 131-136.

Cadin L. (1997), Faut-il sortir la GRH de ses frontières *?. in Dedans, Dehors*, coordonné par Besson, 65-95.

Cadin L., Guérin F.(1999), *La gestion des ressources humaines.* Edition Dunod, Collection Les Topos.

Capet M. (1998). La confiance des salariés dans le patron. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 8-9, 155-167.

Charles-Pauvers B. (1998). Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ?. *9ème Congrès AGRH*, Tome 1, Versailles Saint Quentin en Yvelines, 338-350.

Coriat B et Weinstein O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Edition Livre de Poche.

Dion D., Paquerot M., Sueur I. (2001). La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action. *17ème Congrès de l'AFM.*

Drucker P. (2000). Peter Drucker ou le management comme philosophie, propos recueillis par Belot L. *Le Monde*, 8 janvier, 12-13.

Dumas M. (2000). Une analyse du changement de l'implication organisationnelle des salariés passant à temps partiel, *XIème Congrès de l'AGRH*, CD Rom.

Duyck J.Y (2001), Ordinateur et Recherche Qualitative en Gestion: une application aux réponses listes. *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 187, 53-71.

Dwyer F.R, Schurr P.H et Oh S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.

Faisant J.P. (2000). Que doit-on rémunérer aujourd'hui. L'emploi ou les compétences ?. *XIème Congrès de l'AGRH*, CD Rom.

Ferrary M. (1999). Les compétences informelles sont-elles gérables ?. *Revue Française de Gestion*, 126, 96-105.

Franchet S. (2001). Le recrutement à l'heure du marketing. *Entreprise et Carrières*, 573, 24 au 30 avril, 12.

Gazier B. (1992). *Economie du travail et de l'emploi.* Précis Dalloz, 192-203 et 237-242.

Gueslin A. (1993). *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940.* sous la direction de André Gueslin, Edition de l'Atelier, Collection Le Mouvement Social, 73-154.

Guibert N. (1999). La confiance en marketing : fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1-19.

Hamel G et Prahalad C.K. (1991). The core competence of the corporation. *Harward Business Review*, may-june, 79-91.

Igalens J. (2000). *Audit des ressources humaines.* Edition Liaisons, Entreprise et Carrières.

Lacoeuilhe J. (1997). Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité. *Revue Française du Marketing*, 165, 29-41.

Lacourcelle C. (2001), Bienvenue dans une relation adulte. *Entreprise et Carrières*, 27 février, 21-22.

Louart P. (1992). Le concept de motivation. *IIIème Congrès de l'AGRH*. 240-246.

Mandraud I. (2001). Les départs en retraite vont connaître un « boom » en 2010. *Le Monde*, 12-13 août, 20.

Marc N, Marchand O. (1987). *Projection de population active disponible 1985 – 2010*, n° 543 des Collections de l'INSEE, Série D118.

Marion G. (2001). Le marketing relationnel existe-t-il ?. *Décisions Marketing*, 22, 7-16.

Michel N. (2001). La gestion des hommes clés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 39, 29-41.

Morgan R.M et Hunt S.D (1994). The commitment-Trust Theory of Relationchip Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Moulins J.L. (1998). Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, 13, 67-73.

Moulins J.L. (1998). Des communications interpersonnelles à la fidélité à la marque : essai de modélisation. *RAM*, 13(3), 21-39.

Mowday R.T., STeers R.M., Porter L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Neveu. J.P. (1991). Méthodologie de l'implication. *Congrès de l'AGRH*, Cergy, Symposium 4, 141-144.

Neveu J.P (1996). *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire.* Edition Economica, Collection Recherche en Gestion.

Neveu J.P et Peyrat-Guillard D. (1998). L'implication des femmes-cadres :entre éclatement et cohérence. *IXème Congrès de l'AGRH.* Tome 2, Versailles Saint Quentin en Yvelines, 809-822.

N'Goala G (1998). Epistémologie et théorie du marketing relationnel. *Actes du XIVème Congrès International de l'AFM*, 473-495.

Pirès A.P.(1997), Echantillonnage et recherche qualitative :essai théorique et méthodologique, *in La recherche qualitative Enjeux épistémologiques et méthodologiques.* Gaëtan Morin, 113-169.

Ricard L. et Perrien J. (1996). Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: la perception des clients organisationnels. *Actes du XIIème Congrès International de l'AFM*, 201-213.

Stroh L.K et Reilly A.H (1997). Loyalty in the Age of Downsizing. *Sloan Management Review*, Summer, 83-88.

Thévenet M. (1984). La culture d'entreprise en neuf questions. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 7-20.

Thévenet M. (1987). Approches de la formation continue dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 65-66, 61-69.

Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes.* Edition d'Organisation, Collection Manpower.

Tywoniak S.A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences :un nouveau paradigme pour le management stratégique ?. *in, Repenser la stratégie*, H. Laroche et J.-P. Nioche Editions Vuibert, Collection Entreprendre, 166-204.

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

Notes

[1] Face à une population ouvrière instable, un besoin croissant de ressources humaines et la dénatalité du début du XX^{ème} siècle, Michelin a développé l'attachement de ses salarié et son attractivité dans le Puy de Dôme. Pour plus d'informations sur ce sujet, confère Gueslin et *al.* (1993).

[2] On entend par ressource « tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme » (Wernerfelt, *in* Tywoniak, 1998). A titre d'exemple, on peut citer aussi bien l'équipement de production que le savoir-faire des employés.

[3] Gazier définit le capital humain comme « l'ensemble des capacités productives d'un individu (ou d'un groupe), incluant ses aptitudes opératoires au sens le plus large : connaissances générales ou spécifiques, savoir-faire, expérience…) (1992).

[4] Rempel et *al.* (1985, *in* Guibert) proposent trois dimensions de la confiance qui s'accumulent dans le temps : la première correspond « à une croyance dans la prévisibilité du comportement de l'autre, la seconde correspond à la coryance dans le fait que l'on peut en dépendre, la dernière correspond à une croyance absolue, détachée de tout processus d'évaluation […] qui s'apparente à la foi » (13).

[5] Notons à ce propos qu'il apparaît moins pertinent de tenter de mesurer l'état de fidélité du salarié – d'abord parce que la mesure serait difficile, voire impossible, ensuite parce qu'elle serait tardive et les actions correctives face à la méfiance ou la défiance du salarié seraient vraisemblablement longues et coûteuses – alors que l'évaluation de la propension à la fidélité du salarié, à partir du concept de confiance semble plus aisée et prometteuse.

[6] Modèle des Ressources et des Compétences. Cf. *supra*, partie I-1.

Unicité et diversité en management international : une réflexion pour l'audit social

Anne-Marie FRAY
Professeur Associé
ESCEM
1, rue Léo Delibes
BP 0535
37205 Tours cedex 03
amfray@escem.fr

Les problématiques de l'audit social ne sont pas absentes du champ mouvant de la globalisation : prendre en compte ce nouveau paradigme est un facteur clés de succès pour la mission de l'audit et la valeur ajoutée de celle-ci. Encore faut-il que l'audit social prenne en compte la véritable réalité. (Mais ne la construisons-nous pas ?). C'est donc dans un éclairage de l'environnement, indispensable à l'observation des organisations, que notre article se situe.

En effet, dans un contexte définitivement global, le management s'appuie sur des modèles qui intègrent autant le développement international de l'entreprise, que les valeurs de l'entreprise, source de stabilité dans la continuité et ce dans un but commun : la pérennité (longévité). Mais c'est sans aucun doute dans la dualité apparente - diversité/unité -, sous forme même de quasi paradoxe, que la "compétence transculturelle" trouve toute sa force, dans un univers des plus contingents. Sans la prise en compte de ce paradoxe, l'audit social ne peut aboutir à ses objectifs.

Après avoir passé en revue les différentes théories, nous nous appuierons sur des exemples d'entreprises pour montrer combien, au fond, il est difficile de développer des qualités managériales qualifiées de mondiales. Celles-ci signifient aujourd'hui adaptations locales synonymes d'enjeux et donc de performances pour demain. L'organicité des structures résulte alors de la diversité requise pour coller aux réalités du terrain. L'unité de l'organisation, cependant préservée, suppose pour réussir cette globalisation, d'intégrer dans son management cette notion de diversité. Acteur, créateur, l'humain novateur, responsable, autonome, participe alors à l'organicité de la firme conquérante.
L'antonyme diversité/unité n'est plus, dans un contexte global, paradoxalement négatif mais au contraire levier de richesses et source de performance pour l'entreprise. C'est un critère à prendre en compte dans l'échelle des référents de l'entreprise et de l'auditeur.

Unicité et diversité en management international : une réflexion pour l'audit social

La mondialisation est au rendez-vous : tous les écrits en gestion nous le confirmeront...
Car si l'histoire des échanges économiques et techniques entre les peuples, les nations ou les continents, se confond avec l'histoire des civilisations, le terme mondialisation prend désormais toute sa réalité moderne : financia-risation de l'économie, politiques de déréglementation, fin de l'approche binaire Est- Ouest , accélération des fusions-acquisitions n'en sont que quelques exemples.
Dans le cadre de cette réalité, la mondialisation soulève des questions cruciales sur le devenir des individus dans les organisations, et sur les interactions individus/-organisations dans un cadre géographique sans limites.

Le champ des ressources humaines en général, et du management en particulier est impacté par cette réalité, de façon brutale dans certains cas (délocalisation, conditions de travail de sous-traitants lointains), de façon simplement pragmatique dans d'autres (comment apprécier des formations générées par des systèmes éducatifs différents). Dans ce champ du management, le questionnement sur tout ce qui touche au management interculturel trouve désormais sa légitimité, sans doute parce que les réponses à apporter n'ont pas fait partie des préoccupations premières des organisations, sûrement parce que, en pratique, les régulations à mettre en place appellent d'autres analyses et d'autres règles du jeu.
Ces règles du jeu différentes vont se retrouver avant tout dans les échanges entre acteurs hétérogènes et participent à l'émergence d'un besoin de mécanismes de régulation aidant ces mêmes acteurs à se comprendre, à échanger des valeurs étalonnées, et à développer des relations harmonieuses et donc plus efficaces.
C'est à travers ces diverses raisons que l'audit social se retrouve en plein cœur de la tourmente : compréhension d'univers différents, construction de référents dynamiques, remise en cause d'un rôle statique n'en sont que quelques exemples.
L'objet de notre propos est, à travers une revue de la littérature soulignant les concepts essentiels du management global, d'établir des passerelles de réflexion, et d'identifier les zones paradoxales des organisations, c'est-à-dire le "comment" vivent-elles l'apparente antinomie entre la diversité et l'unité, et avec quels repères l'auditeur pourra-t-il circuler demain au cœur et entre les organisations. .

I. Une revue de la littérature.

Une revue, certes non exhaustive, de la littérature, nous amène à diversifier notre réflexion sous deux angles : un angle de management global, faisant appel à des modèles d'analyses de développement international et de comparaison, et un angle de management portant sur les valeurs, ouvrant ainsi la discussion sur l'équilibre nécessaire entre diversité et unité.

I. 1. Les modèles managériaux classiques.

Toute recherche en management global peut s'appuyer sur le cadre théorique de Heenan et Perlmutter (1979), cadre distinguant quatre modèles de développement international :
- le cadre ethnocentrique où les positions clés sont généralement données aux managers issus de la société mère.
- le cadre polycentrique, où les managers locaux sont promus aux postes clés locaux pendant que les postes centraux sont réservés aux managers de la société mère.
- le cadre régiocentrique, où les managers locaux sont favorisés dans leur progression.
- le cadre géocentrique, où les cadres culturels nationaux n'interviennent pas dans l'affectation des managers à tel ou tel poste.

Ce cadre théorique permet de faire le lien entre la structure et l'organisation choisie pour l'entreprise, et les effets moteur des prises de décision managériales.
Il n'est pas indépendant des cultures nationales des entreprises concernées, puisque la typologie de Hofstede (1980, 1987) permet d'effectuer une comparaison entre pays (culture) suivant quatre thèmes précis :
- la distance au pouvoir, ou dans quelle mesure l'inégalité des pouvoirs est acceptée dans la société.
- la relation à l'incertitude, ou dans quelle mesure une société se sent menacée par des situations d'incertitude ou d'ambiguïté.
- l'individualisme, type de société à réseau social lâche où les individus se prennent en charge dans leur famille nucléaire (à l'encontre d'un pôle collectif, où, contre loyauté, l'individu dans un réseau social maillé s'attend à être pris en charge).
- la performance, ou l'orientation des valeurs dominantes de la société, soit vers la réalisation, l'argent et le pouvoir, soit vers la qualité de vie et l'attention portée à autrui.

Nous citerons également pour mémoire la typologie de Hall, centrée sur la référence au contexte, la référence au temps et la référence à l'individu en terme de personnalisation/dépersonnalisation, ainsi que la typologie de Stein, ou la relation avec l'environnement, la conception de la vérité, la perception du temps et le comportement des acteurs.
Cette première revue de l'état de l'art nous amène à nous demander comment allier les perspectives globales de l'entreprise, vouée à une internationalisation de plus en plus poussée, et les perspectives culturelles plus "locales", en un mot, allier une reconnaissance de diversité culturelle à une vision globale du devenir de l'organisation.

I. 2. Les modèles managériaux de valeur.

La culture d'une organisation se construit à travers un processus d'apprentissage tout au long de son histoire, et ce à travers les réactions de cette même organisation face à des situations nouvelles. Cette construction donne et facilite la transmission d'une identité à ses membres, délimite les frontières de l'organisation, lui permet de se différencier des autres. Parce qu'elle est avant tout construction, elle est à la fois l'amalgame et la différence entre la culture nationale, l'appartenance sociale, l'histoire et la culture de métier, ce qui se traduit concrètement par l'existence d'un ensemble complexe de valeurs, croyances, mythes et rites, symboles et pratiques. Trompenaars (1994) répartit ces éléments en trois niveaux :
- les parties visibles de la culture (structures, pratiques, symboles), situées au niveau superficiel.

- les normes formelles et informelles de comportement et les valeurs affichées au niveau intermédiaire.
- les valeurs fondamentales, souvent informelles et difficile à découvrir, au niveau profond du cœur de la culture organisationnelle.

La démarche d'instrumentalisation des valeurs fondamentales, renforçant le lien entre les deux derniers niveaux de culture, aide à la formalisation d'un cadre de référence et participe à la recherche de cohérence dans le fonctionnement collectif de l'organisation. Ces valeurs apparaissent en effet comme des éléments de continuité et de stabilité de l'organisation. Différents travaux ont mis en évidence l'influence de ces valeurs fondamentales sur la perception des problèmes, la prise de décision, le climat et les relations sociales.
Parmi ceux-ci, Kotter et Heskett (1992) établissent un lien entre le respect des valeurs affichées par l'entreprise et la longévité de celles-ci : de fait un grand nombre d'entreprises mondialisées attribuent ouvertement une grande partie de leur réussite à l'attachement aux valeurs fondamentales de leur groupe.
Une étude menée auprès d'une quarantaine d'entreprise œuvrant en France permet de différencier deux grands groupes de valeurs et de mieux repérer les lieux d'ancrage de ces valeurs fondamentales (d'après Mercier, 2001) :
- les valeurs liées à la performance organisationnelle (création de valeur, innovation, excellence...) ou valeurs constitutives.
- les valeurs liées à la performance relationnelle (confiance, loyauté, respect des personnes, des clients...) ou valeurs concernant les comportements.
Ces valeurs sont à la fois l'expression de la finalité de l'organisation, et un outil (une ressource ?) favorisant la réalisation des buts organisationnels.
D'une façon générale, la diversité rencontrée dans le cadre d'une différenciation globale par les valeurs n'est pas antinomique avec une recherche d'une certaine unité de la condition humaine. Bien au contraire, cette dualité apparente présente en fait une contrepartie nécessaire à la lecture et à la compréhension de la complexité mondiale.

I. 3. Diversité et unité managériales.

Dans le cadre de cette dualité apparente, des traits culturels universels, ou "universaux culturels", (Murdock, 1945) mettent en évidence des activités à la fois universelles (tels que l'existence commune de classes d'âge, de l'enseignement, de l'art, de la division du travail du deuil, etc) et dépendantes de leur propre contexte.
De la même façon, le concept d'orientation des valeurs, développée par Kluckhohn et Stodbeck (1961) souligne la présence d'un ensemble partagé d'habitudes et de sens donné en commun dont l'orientation globale peut changer suivant les situations, mécanisme permettant d'expliquer le choix d'une attitude, d'une interprétation, ou d'une solution, comme celle qui s'impose "de soi" pour faire face et/ou réagir à et dans une situation.

A cette orientation des valeurs, il faut adjoindre la présence d'un paradoxe vécu, montrant qu'une culture peut favoriser à la fois deux valeurs a priori extrêmes (liberté et appartenance, tradition et innovation)
Les travaux de Fons Trompenaars et Hamdem-Turner (2000) apportent à cette interrogation sur la diversité et l'unité une proposition de réponses à travers la direction prise par les organisations vers l'intégration des cultures existantes au sein des organisations et la capacité à intégrer des valeurs opposés. Cet aspect se traduit par trois comportements principaux :
- encourager les initiatives locales mais globaliser la diffusion des informations sur ces actions. Toute action réussie localement peut ainsi avoir des répercussions mondiales et être applicables partout dans le monde.
- décentraliser les centres d'excellence vers les cultures les plus efficaces et les moins onéreuses. Une installation peut se faire dans un pays en fonction des compétences spécifiques que l'on peut y trouver, l'objectif étant de réaliser une synthèse des zones d'excellence.
- intégrer des valeurs apparemment opposées de façon à ce qu'elles tirent parti l'une de l'autre. Des produits mondiaux peuvent ainsi naître de particularismes locaux.
Ces trois comportements se déclinent sous la capacité à développer, par le manager, une "compétence transculturelle" ou capacité à intégrer des valeurs apparemment opposées et des cultures existantes au sein d'une même société organisée.

Pour conclure momentanément cette approche, nous dirons qu'à travers les modèles de réflexion proposés, les facteurs clés de succès du management global émergent dans un équilibre situé entre diversité et unité, global et local.
Le management global doit prendre en compte l'existence de différences que rien ne sert d'additionner. La voie du succès réside dans la conciliation de ces différences et leur intégration, et la capacité à gérer concomitamment des éléments comme marchés de masse et marchés personnalisés, paramètres universels et particularismes régionaux, intérêt personnel et service client, créativité individuelle et dynamique de groupe, n'en est qu'un exemple.

II. Une approche comparative

L'impact des cultures managériales n'est pas sans conséquences sur le processus d'internationalisation des firmes. Que la forme d'accès aux marchés soit dite contrôlée ou concertée, l'impact de la culture nationale du pays d'origine apporte son lot de biais cognitifs quant aux choix entrepris ici ou là dans des périmètres géographiques très différents.
La distance culturelle est autant liée alors à la prise en compte des divergences de comportement du consommateur ou des attitudes de l'acheteur (relation B to

B) qu'à celle traduite des décisions managériales devenues, souvent, unilatérales, dans le pays cible.
Ainsi s'implanter dans un univers différent suppose autant de s'imprégner des cultures locales que d'éviter d'y imposer un management qualifié de domestique. Les quelques exemples ci-dessous traduisent cette disparité des genres managériaux et illustrent l'hétérogénéité des attitudes.

II. 1. Le cas de McDonald's ou... de la qualité par la standardisation à l'unité dans la diversité.

Depuis son origine, c'est-à-dire 1955 à Des Plaines (Illinois), Ray Kroc, le développeur de McDonald's a développé des valeurs indissociables aujourd'hui de la chaîne aux arches d'or : QSPV . La qualité c'est ici l'assurance de trouver, grâce aux standards et services en relation avec les attentes évolutives et besoins différents des consommateurs. Dans une conjoncture propice aux doutes, la campagne "Born in the USA, made in France" ou encore les "Journées rencontres" ont eu, en France, pour objet de rappeler, de communiquer autour de cette valeur de la qualité.
La qualité porte aussi sur le décor et l'ambiance des restaurants ou chacun, familles et enfants, doit se sentir à l'aise et bien venu. Les valeurs QSPV véhiculées mettent ici en évidence l'unité de la firme, unité confirmée au fil des 29 000 implantations dans le monde. " Aujourd'hui, la nouvelle gamme des restaurants répond à une variété d'envies telles que s'informer, communiquer, rencontrer et se distraire ". Les évolutions sociologiques, d'une part, mais aussi le cadre local du site d'implantation sont désormais autant de compositions architecturales, actes de diversité plutôt que de clonages, symboles de l'uniformité d'image souhaitée lorsque la firme part à la conquête d'un nouveau marché. Après une période d'unicité systématique, l'heure est actuellement à l'intégration dans les paysages et dans le respect des matériaux locaux. Il y a alors une appropriation du local forte. L'"act locally", de St Raphaël (style art déco) à Nancy (Ecole 1900), de Briançon (relais savoyard) à Anglet (cabanon pour surfeurs), la diversité des concepts qui se fondent dans les paysages variés et cultures locales forgent les performances de la firme pour demain.
Chez l'opérateur américain, le QSPV tient, en grande partie, dans 27 kilos de manuels où procédures, méthodologies, modes opératoires, fiches techniques et instructions donnent aux salariés, une dimension standardisée du service à produire. Le personnel, notamment celui qui est en contact (front office, front stage) doit s'appliquer à répéter chaque mot, chaque geste et ce pour faire en sorte que le produit, devenu service, soit identique du 1er janvier au 31 décembre, de 8 h 00 à 23 h 00, de Lille à Marseille ou de Pékin à New-York.
Oui alors, la standardisation, en tant qu'unité de valeurs pour le groupe, favorise une orientation qualité, synonyme de performance, destinée aux clients finals.
Ce qui est difficile, somme toute, ce n'est pas de décider de standardiser, mais bien de savoir quel degré de standardisation l'entreprise doit développer au sein de la firme. Trop ou trop peu de standards tend à diminuer la réactivité de l'employé (notamment celui qui est en contact) face au client par définition atypique. La formation des acteurs, rendue possible notamment au campus de la Hamburger University à Chicago pour les A.O.C. (Advanced Operation Course) les futures directeurs/franchisés, là encore, et le respect des procédures de gestion et de management, confirment ainsi le lien établi par Kotter et Heskett.
La création d'emplois de proximité, ou bien le partenariat avec les fournisseurs et des entreprises locales, l'adaptation architecturale locale, rentrent également dans ce schéma. La dualité unité-diversité devient alors un levier d'initiatives, source de performances répétées.
Confirmant le principe de la centralisation de l'administratif et de la décentralisation de l'opérationnel (Drucker, 1993), l'exemple de McDonald's met en évidence la place prépondérante d'un management qui consacre l'autonomie. Les unités opérationnelles le sont notamment au titre de l'individualisation, la personnalisation du service mais aussi la création locale d'un service ayant des répercussions mondiales applicables partout (Fons Trompenaars et Hamdem-Tunnen). Plusieurs exemples montrent que l'acte de délégation est ici étendu aux acteurs partenaires de la firme aux arches dorées.
Admettre, et encourager, ici ou là, l'émergence d'innovations favorise le sens de ce processus d'innovation. Aujourd'hui ce sens se trouve, au travers d'une récente initiative, enrichi. En effet, l'initiative des responsables de la firme en Suisse de développer un concept d'hôtellerie haut de gamme amplifie la démonstration d'un management local autonome, responsable, innovant.
Ce nouveau concept des Golden Arch Hotels révolutionnera-t-il le cœur de métier du géant américain ? Le positionnement quatre étoiles n'est-il pas en rupture avec l'image de l'entreprise de fast food global ? L'avenir apportera en son temps les réponses à ces questions mais en tout état de cause le principe est bien là : favoriser les opportunités au travers d'idées innovatrices emblématiques de la créativité entrepreneuriale locale.
Ce management de délégation et la prise en compte de valeurs créatives favorisent alors l'émergence d'une stratégie adaptative. Avec 29 000 restaurants dans le monde, la seule pensée que la firme aux arches d'or puisse se diversifier (même ici concentriquement) crée une voie stratégique majeure dans ce que devrait être un management fait autant d'éclectisme et d'adaptation.

II. 2. Le cas de Disneyland Paris ou ... du clonage américain ... à l'ouverture européenne.

L'histoire de Disneyland Paris fournit depuis longtemps, dès 1995 date des premières difficultés, matière aux enseignants et consultants, tant les thèmes sont riches

quand sont évoquées les péripéties du géant des parcs à thèmes sur le vieux continent. Erreurs de marketing (prix, services, promotion et communication peu adaptés), erreurs grossières de management (et pourtant erreurs si humaines), de stratégie marketing et de politique financière (effet de levier exprimant le rapport entre les capitaux empruntés et les fonds propres) sont autant d'exemples, traduits en autant de cas (Lovelock, 2001, Lovelock et al., 1999), qui confirment la myopie du management des décideurs de la firme américaine lancés à la conquête du continent européen.
L'arrogance managériale rend elle à ce point aveugle ? Toujours est-il que c'est grâce aux efforts d'un management voulu local que la firme globale put relancer le concept en manque de rentabilité. La prise en compte des us et coutumes (éclectisme une fois encore) locales, du comportement des consommateurs européens (et non uniquement français) différent, à bien des égards, du comportement américain, fut, sous l'impulsion d'un plan marketing de reconquête développé par un manager local, à l'origine de la relance de la règle universelle "think global & act local". Qui mieux qu'un manager ou acteur local peut traduire les divergences d'attitudes comportementales ? Les visions d'expansion à l'international, croissance oblige, conduisent à l'impasse si elles n'incluent pas ces distorsions essentielles des consommateurs de chaque pays conquis.

Le cheminement de Disneyland, et la rupture brutale du changement de manager, peuvent être analysées de la façon suivante :

1) Le cadre ethnocentrique choisi par les dirigeants explose sous les contraintes externes et internes (difficultés des équipes françaises à trouver leurs repères), et ce au profit d'un cadre géocentrique et régiocentrique, favorisant les affinités entre acteurs.
2) Les problèmes de repérage des acteurs se situe dans les quatre thèmes de Hofstede, l'étude de cet auteur montrant les différences considérables dans les relations managériales entre français et américains.
3) Les modèles managériaux de la valeur démontrent la difficulté de dupliquer à l'identique des organisations et illustrent parfaitement la myopie managériale dont a été victime les managers du parc d'attractions.
4) La réponse de la direction de Disneyland à ces dysfonctionnements managériaux (à incidence sur la performance globale et les résultats de l'entreprise) suit les préconisations de Trompenaars et Hamden-Turner, à savoir un mix des initiatives locales et de l'information globale, la décentralisation des compétences et le retour au particularisme local mettant en valeur un produit à consonance mondiale.

Le difficile équilibrage réside entre une approche tendant vers la diversité (à travers le style de management, la prise en compte des us et coutumes, le comportement des consommateurs, la décentralisation des centres d'excellence), et l'unité recherchée (à travers la pression de rentabilité, la qualité et la présentation du produit global, et la présence de valeurs organisationnelles constitutives) ; mais c'est dans cet équilibrage que réside la majeure partie des facteurs clés de succès de l'internationalisation du produit attraction.

III. Pistes de réflexion

Sans s'opposer, sans s'effacer, force est de reconnaître que les modèles théoriques rappelés ici confirment la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1989).
Les variables de contexte, voire endogènes, sans rejeter le modèle de Heenan et Perlmutter, attestent de la force d'un management emprunt de rationalité. Les cultures, la géographie des lieux, par exemple, supplantent des modèles séquentiels trop figés pour coller à un univers contingent.
Le monde en mouvement rend les marchés aussi fluctuants qu'émergents, aussi fragiles que séduisants, imprime à l'action managériale une souplesse, une ouverture synonyme, nous le pensons, de réorganisation permanente (Chandler, 1989). L'apprentissage séquentiel dans le temps et dans l'espace (Joffre, 1989), est, au travers cette approche empirique-clinique, mise en évidence (Hall, Stein è Disneyland). Ceci confirme également que " l'organisation est en effet, une responsabilité administrative permanente vitale pour la nécessité durable de l'entreprise " (Simon, 1983).
Bien sur, les travaux sur l'intégration des cultures existantes (Trompenaars, Handem-Turner è McDonald's,) trouvent une expression emblématique dans le fait de la Mcglobalisation tant les initiatives locales sont importantes et appuient l'idée d'un continuum des deux extrêmes (Strategor, 1988) ;

Continuum

Standardisation ⟷ Adaptation

(organisations mécanistes) (structures organiques)

Faite de rationalité, l'action managériale doit, par tous les moyens, de la formation des acteurs à l'autonomie qui leur est accordée, de la standardisation à l'adaptation, des cultures ancrées sur des valeurs fondamentales à un état d'esprit fait d'éclectisme, de croyances intuitives (biais cognitifs) et de réalités d'apprentissages répétés, apprendre sans cesse à se réorganiser pour forger un espace managérial contingent dévolue à la réalité économique : celle d'un environnement global où "le manager est l'homme responsable de la mise en œuvre du savoir et de sa performance", (Drucker, 1993).

Pour conclure....

Exercer des activités à l'échelle mondiale constitue, même dans les meilleures conditions, une mission difficile. Finalement, rares sont les sociétés qui disposent de stratégies ou de structures organisationnelles que l'on peut réellement qualifier de mondiales, aujourd'hui globales. Or les entreprises qui s'insèreront dans le paysage internationalisé devront développer des qualités telles que des organisations plus aplanies et plus fonctionnelles, un objectif de satisfaction des besoins des clients (le fameux "act local"), une conception de l'entreprise caractérisée par un partage des valeurs et une prise en compte des différences culturelles.

Ces différences culturelles reposent sur des schémas plus ou moins conscients, et qui façonnent les manières de réfléchir et d'agir, entraînant la création d'une diversité souvent difficile à gérer. Pourtant les équipes composées d'individus différents envisagent un éventail de données plus large qui mène souvent à des solutions plus créatives et plus efficaces. Encore faut-il savoir gérer cette diversité tout en préservant l'unité de l'organisation....
Le prix à payer est généralement un investissement de départ considérable dans l'apprentissage et la formation, l'écoute, et, pour être honnête, dans l'inconfort aussi. En d'autres termes travailler avec les personnes ou des groupes issus d'autres cultures dépouille l'individu du sentiment de sécurité et d'efficacité qu'il considère comme normal dans son activité quotidienne. C'est sans aucun doute le facteur incontournable à prendre en compte dans une approche globalisée d'audit dynamique.

Bibliographie

Besseyre des Horts C.H., (2000), Management par les valeurs ou la performance ? étude comparative de la perception des systèmes de promotion dans les banques de six pays européens, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Novembre, n°38 : 98-114.

Chandler A.D., (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

Drucker P.F., (1993), *Au-delà du capitalisme*, Dunod.

Heenan D.A, Perlmutter H.V., (1979), *Multinational Organization Development*, Reading M.A, Addison-Wesley.

Hofstede G, (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work related Values*, Beverly Hills CA Sage.

Hofstede G., (1987), Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, Septembre : 10-21.

Hyenne J., Morvan F. (2001), Mondialisation et ressources humaines : un nécessaire rendez-vous, *Personnel*, Octobre, n°423 : 55-60.

Joffre P., (1989), *Internationalisation de l'entreprise*, Encyclopédie de Gestion, Economica.

Kluckhohn F., Strodbeck F. (1961), Variation in values, *Row Paterson*.

Kotter J., Heskett J. (1992), *Corporate culture and Performance*, The Free Press.

Lawrence P. et Lorsch J., (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

Lovelock Ch., (2001), *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, 4th Edition.

Lovelock Ch., Lapert D., (1999), *Marketing des services*, Publi Union.

Mercier S., (2001), L'instrumentalisation des valeurs : une ressources stratégique pour l'entreprise ?, *Gestion*, Vol 26, n°2 : 1218.

Murdock G.P., (1945), The Common Denominator of Cultures, in Linton R., *The Science of Man in the World Crisis*, Columbia University Press.

Prime N., (2001), Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité, *L'Expansion Management Review*, Septembre, 51-66.

Simon H.A., (1983), *Administration et processus de décision*, Economica.

Strategor, (1988), *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, InterEditions.

Trompenaars F., (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.

Trompenaars F., Hampden - Turner C.M.,(2000), *Building Cross Cultural Competence : how to Create Wealth from Conflicting value*, Londres, Yale University Press, XI.

Trompenaars F., Hampden - Turner C.M.,(2001), Réussir l'intégration culturelle, *Les Echos*, 6 juin, n° 18417 : 10-11.

Notes

[1] Article écrit avec la collaboration de Philippe Callot, Professeur Associé en Marketing à l'Escem.

[2] Qualité, Service, Propreté, Valeur.

[3] Philippe Bourguignon.

Stratégie et flexibilité

Jacques IGALENS

Professeur, Université de Toulouse,

LIRHE

Enjeu essentiel en matière de management des entreprises, la flexibilité est mise peu ou prou au cœur des dispositifs organisationnels modernes. Elle semble devenir l'un des facteurs-clés des métamorphoses économiques et du dialogue social contemporains. Elle fait l'objet d'un nombre croissant de publications et de conférences dans la plupart des pays industrialisés. Le thème de la flexibilité est récurrent dans les axes de mutation en cours, notamment la diversification des produits, les nouvelles technologies, la logique de service, la gestion des processus, l'innovation, et le renouvellement de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail.

L'objectif de cette communication est de proposer une conceptualisation de la flexibilité qui puisse préserver sa portée générale tout en spécifiant ses diverses dimensions. La flexibilité est un concept multidimensionnel complexe. Promue au rang d'une préoccupation universelle, rattachée à des pratiques qui semblent se généraliser à la plupart des organisations, la flexibilité est un concept contingent qui dépend de la configuration de l'organisation, de l'environnement et du système de motivations qu'elle est en mesure de susciter. La façon de l'appréhender dépend de différents facteurs organisationnels qui élargissent la palette des significations qui lui sont accordées. La complexité du concept découle surtout du lien paradoxal entre le changement et la stabilité, conditions nécessaires et inhérentes à la dynamique de la flexibilité.

Le concept de flexibilité est abondamment abordé dans les études de management. Toutefois, certaines confusions théoriques subsistent compte tenu de la difficulté à considérer la multidimensionalité du concept, de l'absence de cadres théoriques rigoureux dans de nombreuses recherches, et de la rareté de validations empiriques aussi bien qualitatives que quantitatives dans ces recherches. En premier lieu, nous montrons que le thème de la flexibilité fait l'objet d'analyses théoriques aussi nombreuses que disparates et controversées. Les démarches et les conceptions peuvent varier selon que l'étude porte sur la flexibilité comme une propriété générale de l'organisation ou sur la flexibilité en tant que caractéristique d'une fonction ou d'une ressource particulière de l'organisation ou encore sur les liens possibles entre la flexibilité et la stratégie. Ces démarches peuvent être complémentaires et s'enrichir mutuellement. Ensuite, l'analyse approfondie de la littérature montre que la flexibilité est un concept multidimensionnel. Le recours à la notion de contrôle permet de définir les deux dimensions de la flexibilité : une dimension structurelle qui est la contrôlabilité organisationnelle, et une dimension d'action qui concerne la capacité de manœuvre des membres de l'organisation. La flexibilité n'est pas une finalité en soi. Elle n'a de sens que si elle participe à améliorer le fonctionnement de l'organisation et à servir la stratégie.

I - La flexibilité : perspectives théoriques et stratégie

Le thème de la flexibilité est loin d'être une nouvelle mode managériale liée à l'accroissement considérable de la concurrence sur les aspects, multiples et parfois contradictoires, de la qualité, de la diversité, des coûts, de l'innovation et des délais. Néanmoins, la question de la flexibilité était posée dans des termes différents qui recoupent de nombreux éléments de l'acception qui en est donnée aujourd'hui. Elle représente un champ d'études abordé dans les théories de management et d'organisation depuis plusieurs décennies, même si les auteurs utilisent une "famille" de termes comparables tels que l'adaptation, l'adaptabilité, la souplesse, la variété et la réactivité.

L'idée générale reste la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise au changement de l'environnement. La notion de flexibilité est régulièrement entendue comme la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles. Les perspectives théoriques sont toutefois divergentes dans la mesure où chacune met l'accent sur un aspect particulier de la flexibilité. Elles assimilent la flexibilité à la capacité de réaction et d'ajustement aux changements ou à des qualités particulières telles que la capacité à créer et à préserver des options décisionnelles, la capacité à limiter les actions irréversibles, la capacité à changer de mode de régulation ou à structurer les ressources de différentes façons, la capacité à réaliser une large gamme d'activités et à tirer des économies de variété, et la capacité à raccourcir le temps de réponse. La diversité de ces perspectives suscite des controverses théoriques qui montrent l'ambiguïté du concept de flexibilité (I.1).

En dépit de ces controverses, certaines manifestations pratiques ont dominé le débat européen sur la flexibilité depuis les années quatre-vingts. Le modèle de la "*firme flexible*" (ATKINSON, 1984) a eu une influence considérable sur les stratégies de déploiement de la force de travail dans l'entreprise. La "*spécialisation flexible*" (PIORE, SABEL, 1989) a fourni les principes de l'organisation en réseau et de l'externalisation. L'engouement pour ces manifestations pratiques a remis au second plan la rigueur d'une validité conceptuelle et empirique de certaines recherches sur la flexibilité centrées sur la stratégie (I.2).

I - 1. La diversité de perspectives théoriques

Les travaux sur la flexibilité n'ont pas été créés *ex nihilo* dans les années 70. Sans utiliser nommément le terme de flexibilité, les théories de l'organisation et du management ont amplement abordé le problème de l'ajustement de l'organisation à l'environnement. Toutefois, les problématiques d'étude de la relation entre l'organisation et l'environnement ont souvent divergé. Certains auteurs mettent l'accent sur l'objet de cette relation qui consiste à s'adapter, à réagir, à absorber les fluctuations, à changer ou à accroître la marge de manœuvre. D'autres cherchent à identifier les menaces qui embrouillent cette relation, c'est-à-dire l'imprévisibilité, la complexité, l'incertitude, les changements incontrôlables, les fluctuations et les aléas.

D'autres auteurs s'intéressent aux moyens de gestion de cette relation tels que la capacité de changement, la capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources, la capacité de limiter les engagements irréversibles, et la capacité d'apprentissage. En dépit de ces controverses, il est possible de dégager des similitudes entre les problématiques et les conceptualisations des différentes recherches qui s'intéressent aux relations de l'organisation avec l'environnement. Certains rapprochements entre le concept de flexibilité et les concepts d'adaptation, d'adaptabilité, de réactivité et même du "*fit*" deviennent nécessaires afin de favoriser une accumulation des connaissances théoriques dans ce domaine (§.1).

Plusieurs confusions conceptuelles persistent, par exemple entre la flexibilité et la diversification, même dans des travaux de grande renommée. Les démarcations entre ces concepts sont utiles afin de permettre une clarification de leurs liens possibles (§.2).

L'évaluation de la flexibilité d'une entreprise reste l'un des aspects les plus controversés de ce thème, compte tenu de l'ambiguïté inhérente au concept de flexibilité. Certaines mesures ont été développées, principalement en ce qui concerne la gestion de la production. Elles correspondent généralement à des modélisations mathématiques qui ne tiennent pas compte des aspects humains et managériaux de la flexibilité (§.3).

Il semble que l'évaluation de la plupart des formes de flexibilité ne puisse être que relative et contingente au domaine étudié, et à la problématique de recherche envisagée.

§.1 - Pour un rapprochement entre des concepts équivalents : flexibilité et adaptation

Plusieurs concepts, largement utilisés dans les théories d'organisation et de management, ont des significations comparables à celle de la flexibilité. Il s'agit principalement des notions d'adaptation, d'adaptabilité, et de réactivité. La liste de ces concepts a parfois tendance à s'allonger pour comporter des notions très diverses telles que la réversibilité, le renouvellement, le "*fit*" la modularité et l'apprentissage (GENUS, 1995 ; SANCHEZ, MAHONEY, 1996). Cette superposition conceptuelle présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le premier avantage est la possibilité d'un

enrichissement mutuel entre les différentes conceptualisations. En théorie des organisations, l'adaptation a fait l'objet d'une pléthore d'études qui restent peu exploitées dans les recherches sur la flexibilité en économie, en relations industrielles et même en gestion. Le second avantage de la multiplicité conceptuelle est de rendre compte de la complexité du phénomène de la flexibilité. Il s'agit d'un concept protéiforme qui peut être abordé de différentes façons. Toutefois, cette multiplicité a un important inconvénient conceptuel. Les définitions sont généralement tautologiques dans la mesure où la flexibilité est souvent définie comme une capacité d'adaptation ou de réaction. Quoiqu'ils soient équivalents, ces termes reflètent des aspects différents de la flexibilité tels que l'aspect offensif ou défensif ou encore la préférence pour le court terme ou le long terme.

La flexibilité est généralement définie comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement. L'adaptation est une notion dont le développement a marqué les études sur la planification et la contingence. Face à un environnement instable et imprévisible, les démarches de planification ont été progressivement discréditées dans la mesure où elles contrarient le développement d'une pensée stratégique (MINTZBERG, 1994).

Paradoxalement, les travaux précurseurs sur l'adaptation ont été réalisés par les promoteurs des démarches linéaires, séquentielles et normatives de la planification. Pour montrer la nécessité de repenser la planification, ANSOFF (1980) fait appel à la notion de "*surprise stratégique*" pour montrer l'impossibilité pour les managers de tout prévoir. La priorité est alors accordée à la création d'une variété de choix susceptibles d'être rapidement mobilisés parce que les éventualités réalisables ont été préalablement étudiées. L'objectif du management stratégique est de préparer le changement en laissant la place à l'émergence de solutions inédites et à la reconfiguration éventuelle des ressources. Lorsque l'incertitude concernant l'avenir est forte, les entreprises doivent s'attacher à identifier les risques potentiels et prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'ils ne se produisent. Pour amener un mouvement cohérent vers les finalités organisationnelles, il s'agit alors de coupler l'anticipation et la réaction (MASCARENHAS, 1981).

La notion d'adaptation a marqué l'évolution des théories de la contingence. Les conditions environnementales sont supposées être une source directe de la variation des formes organisationnelles. Le rôle principal des managers consiste donc à réaliser un "*fit*" permanent entre la structure et l'environnement.

Grâce à des études de cas, LAWRENCE et LORSCH ont montré que les entreprises performantes dans des environnements dynamiques sont caractérisées par une grande différentiation entre les unités fonctionnelles, et par des mécanismes d'intégration très élaborés. Dans des environnements stables, les niveaux de différenciation et d'intégration sont au contraire faibles. L'apport de LAWRENCE et LORSCH est considérable pour la compréhension du mécanisme de l'adaptation dont la dualité est faite de variété et de coordination. Toutefois, ces travaux précurseurs ont un caractère statique et déterministe, focalisé sur l'identification des facteurs environnementaux qui façonnent le comportement organisationnel. Les études empiriques consistent d'ailleurs à établir des liens statistiques entre l'incertitude et les variables organisationnelles de taille, de technologie et de modes de production. D'après ces travaux, la forme flexible appartient à une typologie de formes d'organisation, et est appropriée à des environnements turbulents. La flexibilité est alors une capacité réactive de l'organisation face à l'incertitude. La principale limite de ces travaux est de surestimer l'aspect d'adaptation réactive au détriment de l'action proactive qui permet aux entreprises d'influencer leur environnement. Il y a aussi une impasse sur l'étude des processus de création et du maintien des formes flexibles.

Les travaux sur l'adaptation ont souvent été marqués par un déterminisme environnemental manifeste dans la conception machinale de la relation organisation-environnement. Pour survivre, l'entreprise doit passivement réagir aux changements externes ou au contraire subir les mécanismes de sélection de l'environnement. Dans les deux cas, les organisations et leurs membres ne sont pas reconnus comme des acteurs entreprenants qui forment et transforment l'environnement, lequel devient à son tour habilitant ou contraignant pour l'action ultérieure. La reconnaissance de la complexité de l'interaction entre l'organisation et l'environnement permet de mieux comprendre la dynamique de l'adaptation. Elle accorde un rôle primordial aux choix managériaux dans cette dynamique. Par opposition au déterminisme, les mécanismes de prise de décision reflètent l'autonomie dont disposent les organisations en ce qui concerne la conception de leurs relations avec l'environnement. Les organisations ne sont pas des récepteurs indifférents des contraintes externes, mais contribuent activement à la construction de l'environnement. Les "*choix stratégiques*" sont *in fine* la source directe des variations des structures formelles (CHILD, 1972).

Deux arguments peuvent soutenir cette perspective volontariste. Le premier est attaché à la notion d'équifinalité selon laquelle une organisation peut réaliser la même performance dans des conditions contextuelles différentes et de diverses manières (DOTY, GLICK, HUBER, 1993). Le second argument consiste dans la notion difficilement traduisible de "*slack*" qui ne signifie pas simplement l'existence d'une surcapacité de production (MARCH, 1991a). Le "*slack*" est plus lié à un haut niveau de professionnalisme qu'à un excès de

ressources. Il traduit un relâchement des normes de performance et de contrôle qui permet aux personnes et aux groupes de s'engager dans le changement et l'innovation en utilisant les redondances et les marges de manœuvre au niveau des ressources et des standards de performance. L'existence du *slack* dans les critères de performance montre la possibilité de choix stratégiques. Les facteurs contextuels ne sont pas les déterminants uniques et directs des formes d'organisation. Les interactions entre l'organisation et son environnement peuvent être abordées de manières multiples. Elles sont évolutives dans la mesure où les membres de l'organisation apprennent à gérer et à créer ces interactions. L'adaptation est donc un processus dynamique permettant de stabiliser la performance de l'organisation et d'améliorer la probabilité de sa survie face aux changements et aux incertitudes de l'environnement (HREBINIAK, JOYCE, 1985). La question principale n'est pas de trancher entre le déterminisme et le volontarisme managérial. Elle est plutôt d'analyser dans quelle mesure les membres de l'organisation sont capables de créer et mobiliser un potentiel de flexibilité.

La notion d'adaptation est utilisée selon différentes conceptions dans les théories de l'organisation. Elle est réduite à une simple réaction aux exigences externes dans les approches du déterminisme environnemental. Dans les approches de choix stratégique, elle est au contraire conçue comme une capacité de changement à la fois proactif et réactif. Les travaux récents sur l'équifinalité montrent que les organisations disposent d'une marge de manœuvre dans le choix de leurs structures, et que des performances égales résultent plutôt de la cohérence d'ensemble que de l'existence d'un *fit* entre le design et les facteurs externes. Les facteurs environnementaux semblent être déterminants plus au niveau des fonctions que l'organisation doit assurer qu'au niveau des structures spécifiques qu'elle peut adopter (GRESOV, DRAZIN, 1997). Afin de spécifier ces dimensions réactives et proactives, WEICK (1979) différencie entre l'adaptation et l'adaptabilité. L'adaptation décrit l'action réactive à court terme, alors que l'adaptabilité désigne une capacité renouvelable de changement dans le long terme. La relation entre ces deux notions est complexe et paradoxale. Les facteurs organisationnels, tels que l'engagement des acteurs ou le *slack*, favorisent l'adaptation à court terme, mais peuvent réduire la capacité d'adaptabilité des acteurs organisationnels à long terme.

Les apports de la théorie du management et de l'organisation ont eu un impact limité sur les travaux récents sur la flexibilité. Ils s'arrêtent très souvent au niveau définitionnel de la flexibilité comme capacité d'adaptation ou de réaction. Ceci implique un appauvrissement conceptuel reflété dans l'engouement confus pour le modèle de l'économie de la réactivité, par opposition au modèle de la variété (BUCKI, PESQUEUX, 1992). Dans les diverses disciplines de l'économie, de la gestion de la production et des relations industrielles, seul l'aspect réactif de l'adaptation est souvent retenu pour définir la flexibilité. Selon PIORE et SABEL (1989), la flexibilité est la capacité de la firme à s'ajuster à des changements continus. Dans la gestion de la production, l'accent est mis sur la capacité qu'a un système de répondre rapidement et avec aisance aux changements de la demande. En gestion des ressources humaines la flexibilité, dans ses diverses formes numériques ou fonctionnelles, consiste *in fine* à une modification des effectifs ou des affectations en fonction du niveau d'activité déterminé par la demande. La restriction de la flexibilité à la seule adaptation réactive semble être courante. Ceci entraîne un affaiblissement du concept, et favorise divers autres amalgames.

§.2 - Nécessité de quelques démarcations conceptuelles : flexibilité et diversification

La complexité du concept de flexibilité a provoqué plusieurs amalgames parmi lesquels la confusion entre la flexibilité et la diversification ou l'opposition de la flexibilité à la stabilité. Il est indispensable de différencier ces concepts afin de pouvoir caractériser les éléments organisationnels et managériaux qui composent la flexibilité, et les distinguer des éléments qui sont susceptibles de l'influencer. L'amalgame entre la flexibilité et la diversification trouve son origine dans la distinction faite par ANSOFF (1989) entre la flexibilité interne et la flexibilité externe. Selon ANSOFF, la flexibilité interne est générée par la liquidité des ressources de l'organisation. La facilité de transformation de ces ressources en emplois liquides permet de protéger l'entreprise contre les fluctuations défavorables de l'environnement. Ainsi, la flexibilité interne correspond-elle, chez cet auteur, à une capacité de réaction aux contingences externes, sans aucune possibilité de les influencer. La flexibilité externe est générée par la diversification de façon défensive ou offensive. La flexibilité externe défensive correspond à une option stratégique de multi-activités. La participation à des marchés et l'usage de technologies multiples permettent alors de protéger l'entreprise contre les défaillances éventuelles d'un marché ou d'une technologie. La flexibilité externe offensive est orientée vers le développement de nouvelles technologies et la Recherche et Développement (R & D), afin de renforcer la position de l'entreprise sur le marché. La flexibilité externe serait destinée à assurer à l'entreprise un positionnement dans l'environnement, lui offrant à long terme un potentiel de rentabilité satisfaisant. L'idée que la diversification est un moyen d'améliorer la flexibilité a été reprise dans de nombreuses recherches. Sur la base d'une étude par entretiens auprès de cinquante managers, AAKER et MASCARENHAS (1984) suggèrent que les méthodes les plus utilisées pour accroître la flexibilité stratégique soient la diversification, l'investissement dans des ressources potentielles et la réduction de l'engagement spécialisé des ressources. Toutefois, la conception du lien entre la flexibilité et la diversification est plus nuancée chez ces auteurs que chez ANSOFF. Ils précisent que

"*L'engagement dans des marchés et des technologies multiples peut être offensif si l'entreprise est préparée à transférer l'essentiel de ses ressources vers les domaines prometteurs. Cette capacité est généralement améliorée par la décentralisation des unités stratégiques de l'entreprise parce que des managers proches des marchés en question sont plus aptes à détecter et à réagir aux changements de l'environnement. Des éléments tels que la sélection des managers, le système de rétribution, le système d'information et le style de management sont à prendre en considération. Tous ces éléments doivent manifestement être ajustés pour créer la flexibilité organisationnelle*" (AAKER, MASCARENHAS, 1984, p.76).

L'assimilation de la flexibilité à la diversification est critiquable parce qu'elle favorise "l'étirement" du concept de flexibilité qui finit par englober tout ce qui se rapporte à la relation entre l'organisation et son environnement. La notion de flexibilité est distincte de la notion de diversification. Une première démarcation entre les deux notions résulte des logiques différentes qui les animent, même si leurs modalités pratiques peuvent se joindre. La diversification repose sur une logique de répartition et de diminution des risques. Au contraire, la variabilité, liée en management à un accroissement du risque, est un aspect constitutif de la logique de flexibilité. L'adaptabilité est particulièrement liée à la prise de risque et à l'amplification de la variété (MARCH, 1994). Néanmoins, la relation entre les deux notions est bilatérale. D'un côté, certaines formes de diversification peuvent étayer, ou même remplacer, la recherche de flexibilité. En ce sens, le recours à des activités à saisonnalités inverses représente un moyen d'absorber les écarts d'activités, à condition de ne pas entraîner une trop grande dispersion des ressources humaines et technologiques. D'un autre côté, la flexibilité organisationnelle peut faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de diversification parce que la réduction des temps de réponse permet à l'entreprise d'offrir une gamme variée de produits et d'être présente sur divers marchés (RICHARDSON, 1996).

Une autre démarcation entre la flexibilité et la diversification se situe dans la différence des niveaux de variété qu'elles comportent. La diversification s'applique en premier lieu à la variété des produits, des marchés et des activités de l'entreprise. La flexibilité désigne une variété des procédures, des règles, des technologies, des options, des configurations, des compétences et des comportements. L'amalgame entre la flexibilité et la diversification expose la distinction entre la flexibilité interne et la flexibilité externe à la critique. La distinction est souvent figée rendant difficile la possibilité d'élaborer des modèles dynamiques de la flexibilité (COHENDET, LLERENA, 1989). L'idée défendue ici est que le référent interne-externe perd de sa prégnance dans l'analyse de la flexibilité. Même si la flexibilité étudiée est incorporée, en interne, dans les modes d'organisation, les équipements ou les ressources de l'entreprise, elle ne se conçoit que par rapport à la gestion d'une relation avec l'environnement. Les frontières avec cet environnement ne sont pas nécessairement fixes, mais contingentes, évolutives et sujettes à une perception subjective. La flexibilité est toujours une notion contingente et relative à des circonstances données, en dehors de toutes propriétés ontologiques attribuées ou non a l'environnement. Elle est une caractéristique de la relation entre l'organisation et son environnement, même si elle se manifeste dans des pratiques et des comportements organisationnels (SMITH, 1982).

La distinction interne-externe semble donc inopportune pour déterminer les dimensions de la flexibilité. Elle est diversement spécifiée d'une étude à une autre, favorisant ainsi les confusions. Au domaine de l'emploi et des ressources humaines, cette distinction interfère avec la notion d'externalisation qui désigne souvent le recours à la sous-traitance. Cette pratique permet à l'entreprise de confier une part variable des activités de production à d'autres entreprises, en s'assurant ainsi une distanciation par rapport à la relation contractuelle du travail. Elle permet parfois à l'entreprise de répondre plus rapidement à la variation brutale de la demande qu'elle ne pourrait le faire en développant ses ressources propres. La sous-traitance est un mécanisme d'évitement d'investissement qui confère à l'entreprise la possibilité de réduire le nombre d'activités distinctes à gérer, de diminuer ses coûts de gestion et d'améliorer ses possibilités de contrôle (DAVIDSON, 1991 ; REIX, 1979). La fonction adaptatrice de cette pratique est mieux comprise dans le sens de la réversibilité de la décision d'investissement quelle que soit la nature des ressources engagées. C'est seulement en ce sens que la sous-traitance peut contribuer à la flexibilité. Néanmoins, toutes les formes de sous-traitance ne découlent nécessairement pas d'une logique de recherche de flexibilité. "*L'entreprise peut choisir d'externaliser une activité même si le coût unitaire de la prestation est plus élevé à l'extérieur; ceci pour des raisons diverses : machine sous-utilisée recherche de gain de place, évacuation d'une prestation difficile ou dangereuse à mettre en œuvre*" (EVERAERE, 1997, p.46). Le succès de l'idée d'une fonction adaptatrice des sous-traitants est corollaire à l'engouement pour le modèle des districts industriels en Italie et au Sud de l'Allemagne, et pour le modèle japonais dans lequel les sous-traitants jouent un rôle d'amortisseurs des fluctuations conjoncturelles. Or certaines analyses montrent que la flexibilité ne semble pas découler de la sous-traitance per se, mais plutôt de la combinaison d'un ensemble de facteurs liés à l'organisation, à la coordination et à l'intégration. Les relations d'externalisation combinent à la fois des éléments logistiques de juste-à-temps et de contrôle réparti de la qualité, et des éléments organisationnels et contractuels de partage de savoir-faire, de transfert des compétences, d'échange de personnel, de communication et de prise de décision en commun. L'externalisation apparaît donc comme un corollaire qui permet à l'entreprise un recentrage sur son métier de base par la délégation des activités jugées non

centrales auprès de partenaires externes tels que des sous-traitants ou des firmes satellites. La fonction adaptatrice de l'externalisation dépend toutefois de la capacité de l'entreprise à contrôler ces relations contractuelles afin de pouvoir conserver ses compétences et techniques les plus spécifiques, et ne pas compromettre sa flexibilité à long terme.

§.3 - Pluralité et complexité des mesures de la flexibilité

En économie, les premiers travaux sur la flexibilité, datant des années 30, ont proposé de mesurer la flexibilité par "l'élasticité du prix par rapport à la demande" ou par "l'élasticité-coût des équipements" dans le cadre de l'étude des mécanismes d'ajustement des prix et des quantités de produits. Les tentatives d'évaluation de la flexibilité se sont par la suite multipliées avec l'élargissement de ses domaines d'application. Les nombreuses mesures concernent notamment la flexibilité des technologies et des systèmes de production (GERWIN, 1993 ; SETHI, 1990), et la flexibilité des modèles de prise de décision (MANDELBAUM, BUZACOTT, 1990). Ces mesures correspondent souvent à des modèles mathématiques complexes. Même si ces modèles peuvent être utiles à une classification des systèmes de production, ils présentent souvent une grande lacune. La flexibilité est un concept socio-technique qui se prête mal à la modélisation mathématique. En gestion des ressources humaines, cette modélisation semble radicalement inadéquate. La flexibilité n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen pour atteindre des objectifs plus généraux. Il est donc préférable de connaître les éléments et les conditions qui font qu'une organisation est capable d'adaptation, que de chercher une mesure absolue de la flexibilité. Il peut être aussi plus intéressant de mesurer les avantages que la flexibilité octroie à une organisation dans un contexte défini, que de s'efforcer à chercher une mesure globale et universelle. Cette mesure globale est d'autant plus fallacieuse qu'il importe de distinguer les conséquences de la flexibilité des moyens de l'atteindre.

Bien que qualifiées de globales par leurs auteurs, les mesures existantes restent très spécifiques aux systèmes de production, et de portée très limitée et réductrice. Deux approches distinctes peuvent être dégagées : la première permet de dresser un profil général de la flexibilité d'un système de production sur la base d'une liste d'indicateurs ; la seconde approche propose une agrégation des différentes évaluations de flexibilités spécifiques pour obtenir une estimation unique de la flexibilité globale. Selon la première approche, la liste des indicateurs est variable d'une étude à une autre. GUPTA et SOMERS (1992) proposent des éléments aussi divers que le nombre de nouvelles pièces introduites par année, l'aisance de modification qualitative du système de fabrication, le délai d'ajout d'une unité de production, le coût du doublement de la capacité de production, la variété des pièces traitées, le délai d'introduction de nouveaux produits, etc. D'autres auteurs proposent des indicateurs qui diffèrent en fonction de l'horizon. Les indicateurs à court terme sont le temps et le coût des réglages d'outils, des mises en marche, des ajustements des mécanismes d'assemblage et des changements des programmes de contrôle. Les indicateurs à long terme sont les temps et les coûts des modifications des systèmes de production et de manutention, des liens de communication, et des changements des modes de contrôle (TAYMAZ, 1989). Selon la seconde approche de mesure, la flexibilité globale est mesurée par un agrégat obtenu en pondérant "les flexibilités des machines, de la main-d'œuvre, du système de contrôle et des réseaux de vente" (COX, 1989). Les deux approches présentent des limites importantes. Les mesures par une liste d'indicateurs ne permettent pas de comparer la flexibilité globale d'une entreprise d'une période à une autre. Le caractère absolu de ces mesures rend difficile l'établissement de liens entre les indicateurs et des variables comportementales ou organisationnelles. Les mesures de la flexibilité par un agrégat unique posent le problème de pondération et d'homogénéisation de facteurs techniques, humains et organisationnels. Compte tenu de ces limites, certaines recherches récentes s'orientent vers une démarche d'audit de la flexibilité qui permet d'évaluer séparément quatre dimensions de la flexibilité : la variété, le volume, la nouveauté et les délais (NILSSON, NORDHAL, 1995 ; SUAREZ, CUSUMANO, FINE, 1995). En dépit de sa lourdeur, cette orientation semble prometteuse dans la mesure où elle se base souvent sur une exploration rigoureuse du concept de la flexibilité.

Malgré les lacunes, les tentatives de mesure ont permis d'améliorer la conceptualisation de la flexibilité. En effet, certaines conceptualisations récentes s'accordent pour focaliser sur et deux dimensions principales de la flexibilité quel que soit le domaine d'étude. Ces deux dimensions, qui seront ensuite développées, correspondent sommairement à la création d'un potentiel de variété à différents niveaux de l'organisation, et à la capacité de mobiliser rapidement ce potentiel. Ainsi, ces deux dimensions sont-elles représentées dans diverses recherches en gestion. Dans l'étude des technologies flexibles, elles correspondent à la combinaison de la flexibilité de variété, aussi bien en termes de capacité de différentiation des produits que de capacité d'absorption des variations de volume, et de la flexibilité délai, en termes de temps de réponse (SETHI, 1990). En gestion, même si certaines recherches accordent la priorité au temps de réponse de l'organisation comme élément constitutif de la flexibilité, les mesures mettent l'accent d'une part sur la dimension de création de multiples potentiels organisationnels, et d'autre part sur la dimension de capacité de mobilisation de ces ressources (APTER, 1985).

I - 2. Les domaines d'application privilégiés de la flexibilité

La recherche de l'organisation flexible, capable de réagir avec rapidité et succès sur des marchés mouvants et

imprévisibles, est devenue la préoccupation centrale des managers depuis la fin des années 70. Les réformes mises en œuvre pour réaliser cet objectif sont multiples. Le point nodal de ces réformes, celui qui a fini par occulter tous les autres aspects de la flexibilité, est la question du travail et de l'emploi dans les nouvelles formes d'organisation. "*Les débats apparaissent à divers niveaux ; en effet, la notion de flexibilité est utilisée pour désigner un éventail très large de changements au niveau des pratiques du travail, des stratégies de production, des modèles d'emploi. du fonctionnement du marché de travail, et même de la trajectoire future du capitalisme. La recherche de flexibilité a englobé des développements aussi divers que l'accroissement de l'emploi à temps partiel, le changement des relations entre producteurs et fournisseurs, l'évolution des pratiques contractuelles et salariales, l'application de nouvelles technologies, l'assouplissement ou la suppression des contraintes légales sur l'emploi, l'affaiblissement des syndicats, la transformation des structures organisationnelles, et l'émergence des économies régionales*" (BLYTON, MORRIS, 1991, p.5). L'intérêt accordé à ces thèmes est variable et récurrent en fonction des préoccupations managériales, et parfois même politiques. Toutefois, le débat en France a souvent été dominé par l'adaptation de la législation du travail. L'objectif est de donner aux chefs d'entreprises une marge de manœuvre suffisante pour baisser les coûts de la main-d'œuvre et s'adapter aux aléas du marché, par la levée des obstacles juridiques et administratifs en matière d'embauche, de licenciement, de modulation des salaires et d'aménagement du temps de travail. Les industriels français ont souvent opté pour une réduction des effectifs et une politique de bas coûts de main-d'œuvre au détriment du renouvellement de l'organisation du travail (RIBOUD, 1987). Toutefois, l'hégémonie du domaine de l'emploi dans le débat sur la flexibilité n'est pas spécifique à la France. Selon le courant de la "*spécialisation flexible*", un système de production et de consommation très spécialisé et différencié requiert de profondes modifications dans l'organisation du travail (§.1). Le succès mitigé des technologies flexibles a renforcé l'intérêt pour les formes de flexibilité en rapport avec les ressources humaines (§.2). Le modèle de "*l'entreprise flexible*" a entraîné une sujétion de la flexibilité à la segmentation des salariés entre un "*noyau*" d'emplois stables et hautement qualifiés, et des "*périphéries*" d'emplois plus ou moins précaires et qualifiés (§.3).

§.1 - "La spécialisation flexible" : de la segmentation à la flexibilité

Le postulat de "*spécialisation flexible*" désigne, selon PIORE et SABEL (1989), une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation et de production à la fois spécialisé et différencié. Ce postulat repose sur l'étude des "districts industriels" (Émilie-Romagne ou "Troisième Italie", Baden-Wurthemberg en Allemagne, Silicon Valley aux États-Unis) constitués de réseaux régionaux de petites firmes qui bénéficient d'une technologie avancée, d'une forte décentralisation productive et d'une grande intégration sociale. En annonçant la fin présumée de la production de masse et de la standardisation, PIORE et SABEL estiment que la fragmentation de la consommation déplace les priorités de la concurrence vers le design et la qualité au détriment des coûts. La réaction rapide à la demande repose alors sur des unités de production de taille réduite, fortement automatisées, et sur les métiers de salariés qualifiés et motivés. Malgré les amalgames entre les niveaux d'analyse (firme ou région) dans ces travaux, il est possible de discerner une conception particulière de "*l'organisation flexible*" au-delà des aspects institutionnels de coordinations interentreprises.

L'accent est mis sur la capacité des salariés à exploiter les technologies flexibles, sur l'importance de leur responsabilisation, et sur le rôle des pratiques de rémunération pour leur motivation. "*La spécialisation flexible est une stratégie de production qui nécessite une flexibilité parallèle de la main-d'œuvre. Les salariés doivent être préparés et capables d'accomplir une variété de tâches et d'acquérir de nouvelles compétences au fur et à mesure du développement de nouvelles technologies. Le management doit être capable de susciter un engagement actif chez les individus (...) Les salariés et le management ont un intérêt partagé dans la spécialisation flexible qui repose sur une "collaboration prévisible" et non problématique*" (RAINNIE, 1991, p.54). La participation et la coopération des salariés sont liées, dans ce modèle, à un renouvellement de l'organisation du travail, dans le sens d'une diminution de la prescription des tâches et des contrôles hiérarchiques. L'intérêt porte donc sur le développement de la flexibilité fonctionnelle en termes de formation, de développement de la polyvalence et du travail en équipes multifonctionnelles. Pour M. PIORE, l'un des initiateurs de la thèse du dualisme du marché du travail, la "spécialisation flexible" constitue un passage de l'analyse de la simple segmentation de la main-d'œuvre entre un marché interne et un marché externe à une analyse du rôle des managers dans l'élaboration des frontières entre ces marchés dans leurs stratégies d'adaptation aux changements des produits et des conditions de l'emploi (O'REILLY, 1992). Il s'agit désormais d'examiner comment les managers cherchent à améliorer la flexibilité en agissant sur les pratiques de formation, d'organisation et de participation.

Les critiques de la "*spécialisation flexible*" sont nombreuses (POLLERT, 199la ; WILLIAMS, al.,1987). Souvent implicite, l'orientation normative de la "*spécialisation flexible*" implique une "*one best way*" dans la façon d'améliorer la flexibilité de l'entreprise. Les concepts de spécialisation et de flexibilité ne sont pas précisés. "*Le principal problème est que toute une série de relations est postulée sans être démontrée; ainsi, la fragmentation et la complexité croissantes des marchés sont supposées "nécessiter" une technologie flexible qui*

"nécessite" à son tour un salarié "flexible", supposé posséder professionnalité et compétences multiples. Le postulat de spécialisation flexible peut être contesté à chaque étape de cette chaîne d'arguments" (WOOD, 1992, p. 15). L'idée d'une coopération spontanée entre les managers et les salariés autour des nouvelles technologies est aussi mise en question. Les managers peuvent engager des restructurations de l'organisation du travail afin d'atteindre leurs objectifs de performance économique, et qui vont dans le sens d'une amélioration de l'autonomie la satisfaction des salariés. Toutefois, le chevauchement des intérêts n'implique pas nécessairement leur communauté. La conception de la flexibilité des technologies est aussi critiquable dans cette théorie. Les nouvelles technologies ne sont pas intrinsèquement flexibles, et leur potentiel de flexibilité n'est souvent pas effectif en dehors de l'intervention humaine.

§.2 - Les technologies flexibles : engouements et désillusions

La recherche de flexibilité a marqué le développement de nouveaux moyens de production, grâce aux progrès de l'automatisation et de l'intégration informatique. Les technologies "flexibles", ou plutôt polyvalentes, permettent la fabrication, simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, de produits différents à partir d'une même organisation de base des équipements. La programmation permet de doter à l'avance ces technologies d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés (CORIAT, 1990 ; TARONDEAU, 1990). L'*atelier flexible* est un système de production caractérisé par un haut degré d'automatisme et de polyvalence. Ce qui permet de différencier les produits à diverses étapes, de la conception à la fabrication grâce au DAO (Design Assisté par Ordinateur) et à la FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur) dans des SPI (Systèmes de Production Intégrés). Les technologies de production avancées sont donc associées à divers niveaux et diverses formes de flexibilité.

Par le recours aux technologies avancées, deux dimensions de la flexibilité peuvent être améliorées. La première dimension est une flexibilité de variété qui est la capacité de fabriquer, sans hausse des coûts, de nombreuses variantes d'un même produit, ou des produits différents selon la demande, et de varier le volume des quantités à fabriquer. La seconde dimension est une flexibilité de réactivité qui est la réduction des temps de réaction lors des changements des équipements et la conception de nouvelles variantes. L'engouement pour ces technologies repose sur l'idée selon laquelle l'usine "entièrement robotisée et programmée" assure la meilleure combinaison possible entre la productivité et la flexibilité tout en minimisant l'intervention humaine, ou plutôt "l'idée fantaisiste" selon laquelle des robots, fonctionnant jour et nuit, fabriqueraient des produits différenciés de haute qualité et de faible coût. Toutefois, les immenses investissements dans ces technologies ont souvent échoué à améliorer la flexibilité. Leurs capacités demeurent dans une large mesure théoriques. La nécessité de réglages complexes et fréquents montre la grande vulnérabilité de ces technologies. Diverses études empiriques montrent qu'un pourcentage très faible, souvent inférieur à 10 %, des ateliers automatisés fonctionnaient comme prévu (JAIKUMAR, 1986 ; UPTON, 1995). Paradoxalement, ce sont les tentatives d'automatisation qui ont montré le caractère résolument incontournable de l'intervention humaine. La compétence, l'apprentissage et l'autonomie des salariés sont nécessaires pour maîtriser la complexité de ces technologies (DU TERTRE, 1989 ; LEPLAT, de TERSSAC, 1990). "*La flexibilité du système de production revient par deux biais : un degré de compétence, d'autonomie et d'implication du personnel qui doit être élevé pour pouvoir gérer localement et rapidement toutes les contingences et les aléas de la production (...) ; un système d'information qui doit permettre la circulation rapide et fiable des informations entre tous les partenaires du processus*" (EVERAERE, 1997, p. 78).

Les recherches sur le rôle des technologies avancées dans l'amélioration de la flexibilité organisationnelle sont souvent basées sur des prémisses divergentes. Plusieurs perspectives théoriques peuvent être distinguées : "*le déterminisme technologique*", "*l'émergence technologique*", "*le déterminisme interactif*", et "*l'approche socio-technique renouvelée*" (MAJCHRZAK, DAVIS, 1991). Selon la première perspective, la technologie est considérée comme une variable exogène qui est nécessairement censée contraindre et transformer les comportements des membres de l'organisation. Son implantation est donc supposée avoir un impact direct sur les ressources humaines. Dans la deuxième perspective, les usages et les conséquences des nouvelles technologies émergent des interactions complexes entre les rôles et les objectifs des membres de l'organisation, et les technologies elles-mêmes. Le "*déterminisme interactif*" postule que la technologie influence certains aspects humains et organisationnels, mais d'autres changements découlent plutôt des interactions sociales. Selon "*l'approche socio-technique renouvelée*", le *fit* entre les ressources humaines et les caractéristiques spécifiques des technologies est analysé à différents niveaux de généralité , au niveau des performances, au niveau des capacités humaines et organisationnelles, et au niveau local de contrôle et des décisions. "*Le fit socio-technique est défini comme le contrôle humain sur les tâches à accomplir, l'amélioration des capacités humaines par les technologies, et l'accroissement des performances individuelles et organisationnelles*" (MAJCHRZAK, DAVIS, 1991, p. 51). Le problème n'est alors pas de savoir quand les opérateurs interviennent, il est d'identifier les moyens qui permettent d'améliorer leurs capacités pour qu'ils continuent à contrôler les technologies avancées. Les salariés doivent avoir la connaissance nécessaire de ces technologies et l'autorité

suffisante pour changer leur fonctionnement en cas de besoin. "*Le principal problème est le management des hommes qui utilisent ces systèmes. Les ressources humaines sont importantes parce que le succès des systèmes de production est limité par les compétences des individus qui les gèrent et exploitent. La qualité de la main-d'œuvre de l'entreprise (managers et salariés) détermine la limite supérieure du potentiel de l'organisation et de son avantage compétitif*" MAJCHRZAK, DAVIS, 1991, p. 37).

§.3 - "L'entreprise flexible" : l'idéal type dualiste

Le succès médiatique du modèle de "*l'entreprise flexible*" (ATKINSON, 1984, 1985a) tient surtout à sa simplicité et à l'intégration apparente qu'il opère entre diverses pratiques de flexibilité. Ce modèle transpose à l'entreprise l'idée d'une segmentation dualiste du marché du travail, entre un marché interne protégé contre la concurrence des offreurs du travail et un marché externe. "*L'entreprise flexible*" est un micro modèle de marché du travail dual avec, d'une part un "*noyau central*" de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrières, de rémunérations attractives et de formations spécifiques, et d'autre part des "*Périphéries*" où se côtoient de nombreuses formes d'emploi "atypique" ou extériorisé tel que le travail temporaire, l'intérim, le travail à temps partiel, le travail indépendant, le travail à domicile, et la sous-traitance. Selon ce modèle, les employeurs se basent sur le redéploiement de la main-d'œuvre pour faire face au changement technologique, à l'incertitude de la demande, et à la hausse des coûts salariaux. Le redéploiement est plus basé sur la différenciation des types de contrats de travail que sur les caractéristiques particulières de la main-d'œuvre ou sur les modes d'organisation du travail. La segmentation de la main-d'œuvre entre le "centre" et les "périphéries" est déterminée par des facteurs organisationnels et institutionnels. Le "centre" comporte les emplois spécifiques à l'activité principale de l'entreprise, ceux qui nécessitent une longue formation, et ceux qui sont difficiles à prescrire.

Même si les "Périphéries" concernent souvent des emplois subalternes, elles peuvent comporter des emplois hautement qualifiés que l'entreprise préfère externaliser. Les conventions collectives et l'existence de syndicats peuvent aussi contraindre la segmentation. Selon le modèle de "*l'entreprise flexible*", "*les employeurs cherchent de plus en plus une main-d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et aux moindres coûts, aux changements imprévisibles des produits ou des processus du travail ; une telle main-d'œuvre peut être aisément réduite ou accrue pour correspondre aux exigences du marché ; une telle main-d'œuvre ne doit pas générer une hausse des coûts salariaux en cas de baisse des heures travaillées ; elle doit être enfin capable de redéploiement rapide pour mener à bien les tâches nécessaires par le recours à diverses options d'horaires du travail*" (ATKINSON, 1985a, p.9). Trois formes de flexibilité sur lesquelles est basée la segmentation de la main-d'œuvre sont alors développées dans l'entreprise : la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité numérique et la flexibilité salariale. La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés, polyvalents, disponibles et mobiles, à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise. La flexibilité numérique désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande. Elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler. La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail (ATKINSON, 1985b). Dans ce modèle, la flexibilité fonctionnelle concerne le "centre" formé de salariés permanents, alors que la flexibilité numérique est appliquée aux différentes "périphéries". Chaque entreprise doit trouver la combinaison de formes de flexibilité appropriée à ses objectifs. Elle doit aussi développer de nouvelles pratiques de management, telles que des formations qualifiantes et des carrières individualisées, exclusivement pour ses salariés permanents. Toutefois, les tenants de ce modèle conviennent que les employeurs agissent souvent de façon opportuniste, et non sur la base d'une stratégie planifiée de redéploiement de la main-d'œuvre (ACKROYD, PROCTER, 1998 ; PROCTER, ASSARD, *al.*, 1994). Les objectifs principaux restent la réduction des coûts salariaux, l'évitement des problèmes contractuels, et le développement de la flexibilité fonctionnelle des salariés permanents grâce à la protection que leur offre le recours à la flexibilité numérique.

En dépit de l'intérêt de situer l'analyse de la flexibilité à l'échelon de l'entreprise et des ressources humaines, le modèle de "*l'entreprise flexible*" présente de grandes faiblesses liées surtout au simplisme de la conception dualiste. Les critiques sont d'ailleurs considérables (O'REILLY, 1992 ; POLLERT, 1987, 1989). Le modèle souffre de confusions et des idées préconçues quant à un changement radical des modes de redéploiement de la main-d'œuvre dans l'entreprise. La segmentation entre différentes catégories de salariés existe depuis longtemps dans les entreprises, notamment par sexe, race et âge. Même si le rythme de cette segmentation a augmenté, elle ne peut pas être le fondement de la flexibilité de l'entreprise. Au niveau conceptuel, les définitions des variables clés du modèle sont trop vagues pour une mise en évidence empirique. La notion de "noyau central" de salariés permanents masque une différenciation substantielle de statut, de salaire, de conditions générales de travail entre ces salariés. La polyvalence et la sécurité

d'emploi sont des notions relatives et mouvantes qui ne correspondent pas à la perspective statique d'un modèle "centre/périphérie". La flexibilité numérique telle que définie par J. ATKINSON est un concept fourre-tout, avec la tentation d'homogénéiser des pratiques aussi diverses que les contrats à durée déterminée, l'intérim, le temps partiel et l'externalisation. L'amalgame entre le nombre de salariés et le temps du travail est problématique ; d'où la nécessaire distinction entre la flexibilité numérique et la flexibilité temporelle. Selon ce modèle, la flexibilité numérique est développée pour faire face à l'imprévisibilité de la demande. Or, des études empiriques montrent que les différents types de flexibilité numérique n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes règles et caractéristiques, ni les mêmes déterminants (DAVIS-BLAKE, UZZI, 1993). Contrairement à certaines idées préconçues, la flexibilité numérique est surtout utilisée pour faire face à des fluctuations prévisibles, surtout saisonnières (SLOANE, GASTEEN, 1991). La validité empirique du modèle de "*l'entreprise flexible*" est construite sur la base d'un très faible échantillon de neuf entreprises choisies parce que leurs managers faisaient déjà appel aux différentes formes de flexibilité. Enfin, le modèle est critiqué parce qu'il comporte un mélange permanent de description, de prédiction et de prescription

La gravité des enjeux collectifs et individuels qui découlent de l'application de la flexibilité au domaine des ressources humaines explique la vivacité des controverses suscitées par certains travaux comme le modèle de "*l'entreprise flexible*".

II - Définition multidimensionnelle de la flexibilité

La flexibilité est une notion complexe, multiforme et intrinsèquement paradoxale. " Une organisation doit comporter des procédures qui accroissent sa flexibilité, afin d'éviter l'amplification des rigidités, mais elle doit aussi avoir un certain ancrage (dans le sens de stabilité) afin d'éviter le chaos. Plutôt que d'admettre la dichotomie entre la continuité et le changement, ce paradoxe signifie que la flexibilité organisationnelle associe à la fois le changement et la stabilité. Le management doit, par conséquent, faire face à une tension constructive entre ce qui doit être changé et ce qui doit être nécessairement préservé ; une tension, par exemple, entre la nécessité d'expérimenter et de prendre des initiatives, et la nécessité de préserver les valeurs fondamentales et la mission de l'organisation, ou entre le besoin de nouvelles idées et orientations, et le besoin de conserver un savoir-faire technologique (...). L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer, en même temps ceci demande un engagement inconditionnel, un intérêt continu et une loyauté à l'organisation " (DE LEEUW, VOLBERDA, 1996, p 134).

Cette analyse permet d'identifier deux dimensions récurrentes qui caractérisent la flexibilité. La première dimension correspond à la qualité du design organisationnel qui permet la création de conditions favorables à la flexibilité (II,1).

La seconde dimension est relative à la capacité d'action et de contrôle des membres de l'organisation qui leur permet d'exploiter de façon efficace et rapide ces conditions afin d'atteindre les objectifs organisationnels (II, 2).

II - 1. La qualité du design organisationnel : création des conditions de contrôlabilité de l'organisation

Dans la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité, la contrôlabilité de l'organisation dépend de l'adéquation de son design, c'est-à-dire de la facilité avec laquelle les conditions structurelles, technologiques et culturelles de l'organisation peuvent être modifiées dans un intervalle de temps suffisant à la mobilisation des compétences présentés dans le répertoire organisationnel. Ce sont ces conditions organisationnelles qui reflètent l'état des ressources et des règles, et déterminent le potentiel de flexibilité. Généralement, il est possible de distinguer deux éventualités de recherche de flexibilité par le design. Premièrement, les conditions organisationnelles peuvent offrir une marge de manœuvre suffisante pour activer un mix satisfaisant de flexibilité ; aucun "*redesign*" organisationnel n'est alors nécessaire.

Deuxièmement, la marge de manœuvre offerte par les conditions organisationnelles peut être insuffisante pour mettre en œuvre le *mix* de flexibilité nécessaire ; le "*redesign*" est alors nécessaire. Ainsi, la flexibilité est-elle liée aussi bien à la continuité des conditions organisationnelles qu'à leur adaptabilité. Le caractère paradoxal de la flexibilité est de nouveau révélé, et semble soutenir sa définition bidimensionnelle. La dimension relative au design organisationnel est surtout reflétée dans la nécessité d'une certaine continuité dans l'organisation. Elle implique la création de conditions organisationnelles appropriées à la mise en œuvre des capacités de contrôle des acteurs. Or, comme il n'y a pas de différenciation sans intégration, il ne peut pas y avoir de flexibilité sans une certaine stabilité ou continuité. Cette stabilité assure une certaine sécurité aux membres de l'organisation qui ont alors suffisamment de possibilités pour préserver leur identité et pour apprendre.

La mise en œuvre des compétences permettant de maîtriser les événements, repose, au niveau le plus large, sur l'existence de conditions permissives au niveau de la technologie, de la structure et de la culture de l'organisation (§.1).

L'intérêt portera essentiellement sur les conditions relatives à la GRH (§.2).

L'importance croissante accordée aux ressources humaines repose sur l'idée selon laquelle la flexibilité sera à la mesure des solutions apportées au double problème de la motivation au changement et de la conduite, rapide et sans coûts excessifs, de ce changement. La flexibilité organisationnelle dépend par conséquent de la volonté des membres de l'organisation à réexaminer leurs normes de comportement et à créer des réponses nouvelles aux situations nouvelles (§.3).

§.1 - Quelques conditions organisationnelles permissives de la flexibilité

L'existence d'un riche répertoire de compétences organisationnelles est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la flexibilité. La capacité à mobiliser ces compétences repose sur l'existence de conditions organisationnelles permissives qui permettent la contrôlabilité de l'organisation. VOLBERDA (1992) propose une importante analyse des types de technologies, de structures et de cultures qui favorisent ou freinent une mise en œuvre efficace des capacités organisationnelles liées à la flexibilité. Cet auteur établit son analyse sur des typologies lourdes et complexes dont la reprise dépasse le cadre de ce travail. Toutefois, il est possible de dégager certaines idées générales qui peuvent être utiles en ce qui concerne les systèmes des ressources humaines. Au niveau des technologies organisationnelles, l'automation et la programmation semblent offrir un potentiel de flexibilité dans la mesure où elles permettent d'apporter rapidement au processus de fabrication les modifications nécessaires.

L'incapacité à gérer la dimension humaine du changement technologique est souvent présentée comme la principale raison de l'échec de mise en œuvre de ce potentiel (ADLER, *al.*, 1999). Le problème est que l'existence de technologies intégrées et adaptables n'implique pas nécessairement un élargissement des rationalités en œuvre dans l'organisation, afin de permettre une extension des possibilités que les opérateurs peuvent avoir pour contrôler ces technologies (KOLODNY, LIU, STYMNE, DENIS, 1996). Concernant les structures, VOLBERDA (1992) distingue différents niveaux d'analyse, notamment la structure basique qui concerne la distribution des responsabilités entre les membres de l'organisation, les systèmes de contrôle et de planification, et les processus de prise de décision, de coordination et de communication. Sur la base du concept d'équifinalité, cet auteur montre que ces paramètres peuvent être combinés de multiples façons qui offrent des potentiels différents de flexibilité. Même si les structures du type organique présentent une marge de manœuvre plus importante que celle du type mécaniste grâce aux occasions d'expérimentation et de prise d'initiative qu'elles comportent, le potentiel de flexibilité ne découle pas des structures en elles-mêmes, mais de la possibilité de les réaménager continûment et facilement. "*Chaque architecture spécifique d'un système de production favorise ou restreint les opportunités d'un contrôle efficace et efficient de la coordination nécessaire entre des processus organisationnels fonctionnellement différenciés qui peuvent se superposer, en se renforçant ou en se contrariant*" (DE SITTER, DEN HERTOG, DANKBAAR, 1997, p. 506). Chaque forme structurelle présente des avantages et des coûts qui relativisent son potentiel de flexibilité. La culture organisationnelle peut aussi favoriser ou restreindre la contrôlabilité de l'organisation. Le potentiel de flexibilité qu'elle offre dépend du jeu qui peut exister par rapport aux normes et aux valeurs organisationnelles. "*Les croyances et les postulats culturels ont un rôle important dans l'interprétation des événements et dans l'élaboration de réponses organisationnelles pertinentes (...). La marge de manœuvre pour une flexibilité stratégique est d'autant plus grande que la culture est novatrice. Plusieurs grandes entreprises n'ont pas restructuré seulement leur organisation, mais ont essayé aussi de changer leur culture*" (VOLBERDA, 1996, p. 365). Le recours à des formes organisationnelles en réseaux peut favoriser la flexibilité dans la mesure où ces réseaux sont propices aux échanges et aux communications entre les acteurs, permettant ainsi une évolution des normes et des valeurs (LIEBESKIND, OLIVER, ZUCKER, BREWER, 1996). La flexibilité dépend aussi de la façon dont les membres de l'organisation vont exploiter ce potentiel afin de le rendre effectif et renouvelable, si tant est qu'ils ne l'aient pas carrément délaissé, quelles qu'en soient les vertus intrinsèques. La gestion des ressources humaines acquiert alors toute sa valeur stratégique dans l'amélioration de la flexibilité.

§ 2 - La portée des pratiques de gestion des ressources humaines

La flexibilité est établie, par définition, à la fois sur le développement d'un répertoire de réponses organisationnelles par une action sur les compétences, et sur la mise en valeur de ce répertoire par une, action au niveau des conditions structurelles et culturelles. "*Ainsi, un travailleur polyvalent placé dans une structure rigide, sous une supervision sans marge de manœuvre, ou dans un climat de confrontation, ne produit pas d'effet réel de flexibilité. La flexibilité en tant que concept organisateur doit donc se déployer de manière cohérente*" (JACOB, 1993, p. 31). Les actions en GRH peuvent constituer un soutien essentiel pour le développement et la mise en œuvre de la flexibilité organisationnelle, compte tenu de l'importance commune à la GRH et à la flexibilité, des notions de changement, de stabilité, d'apprentissage et de compétence. Les liens entre la GRH et la flexibilité sont néanmoins complexes, et parfois même conflictuels. Les tensions entre la stabilité et le changement, entre l'engagement exigé des salariés et l'insécurité propre à certaines pratiques de flexibilité, rendent difficile le rôle de la GRH.

Au-delà du lien décisif entre la GRH et la flexibilité du travail, l'importance de la GRH est inhérente à la conceptualisation bidimensionnelle de la flexibilité comme contrôlabilité de l'organisation et comme capacité de contrôle de ses membres. "*Les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à la durabilité de l'avantage compétitif de l'organisation, en facilitant le développement de compétences spécifiques à la firme, génératrices de relations sociales complexes, ancrées dans l'histoire et la culture de la firme et reproductrices de connaissances organisationnelles tacites (...). Les performances, supérieures et durables, de certaines entreprises peuvent être attribuées aux capacités uniques de gestion des ressources humaines afin de générer un avantage compétitif. Inversement, les systèmes de ressources humaines peuvent contribuer à la vulnérabilité de l'organisation et à son désavantage, en inhibant la mobilisation des nouvelles compétences ou en détruisant les compétences existantes*" (LADO, WILSON, 1994, p. 699). Les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération des compétences, constituent un investissement dans des ressources spécifiques et difficilement imitables (SNELL, DEAN, 1992 ; ULRICH, LAKE, 1991). La GRH peut jouer un rôle dans l'articulation de la vision stratégique de l'organisation et le développement de son répertoire de capacités, en synthétisant l'information sur les compétences détenues par chaque membre de l'organisation. Elle peut aussi améliorer, grâce par exemple au "*job design*", le développement et l'utilisation des talents organisationnels par la création de postes "*idiosyncratiques*" construits "sur mesure" par rapport aux compétences, aux potentiels et aux intérêts des salariés (MINER, 1987). Ce qui favorise un ajustement local plus rapide aux changements grâce à un déplacement du centre de décision là où se passe l'action. La GRH peut aussi renforcer les comportements de créativité, de coopération et de prise d'initiative et de risque. Les gestionnaires de ressources humaines doivent contribuer à l'invention de processus favorisant l'implication active des salariés aux changements, soutenir les formations qualifiantes, suivre l'impact de nouvelles technologies et formes d'organisation sur le stress au travail. Les systèmes de ressources humaines offrent un potentiel de flexibilité grâce au développement des potentiels humains et à l'encouragement de l'initiative et de l'autocontrôle transférant ainsi une part de l'incertitude et la responsabilité du changement aux salariés.

Inversement, les systèmes des ressources humaines peuvent jouer un rôle négatif dans le développement durable du potentiel de flexibilité, lorsqu'ils sont basés sur une philosophie minimaliste orientée essentiellement vers les gains à court terme par le recours massif à des emplois précaires, par la minimisation de la formation, par le choix d'une hiérarchie d'autorité au lieu d'une hiérarchie de compétences, ou par un recrutement basé sur une logique de poste et pas sur une logique de compétences (LADO, WILSON, 1994). Certaines pratiques de GRH peuvent gêner l'apprentissage utile à l'enrichissement du répertoire de réponses organisationnelles. La simplification excessive des emplois et l'usage du contrôle direct et hiérarchique peuvent convenir à des bureaucraties dans des environnements stables, mais contrarient l'initiative, l'expérimentation, et l'adaptation locale (WALTON, 1985). "*La recherche d'ajustement à court terme, voire à très court terme, que pratiquent aujourd'hui beaucoup d'entreprises en France, et qui conduit à multiplier les statuts temporaires et l'intérim, permet éventuellement de réduire les coûts de production. Mais elle est en réalité contraire à une flexibilité plus essentielle qui est la capacité des organisations à être réactives et anticipatrices. Cette capacité repose largement sur la mémoire et donc la stabilité (relative) des employés. Pour pouvoir se reconfigurer rapidement, et de manière sûre, l'organisation doit s'appuyer sur des schémas d'action et de communication éprouvés*" (VELTZ, ZARIFIAN, 1992, p. 45). La GRH se trouve donc confrontée, au premier plan, au paradoxe changement-stabilité de la flexibilité. La double caractéristique de flexibilité et de rigidité des ressources humaines est souvent signalée. La ressource humaine est présentée comme une source de flexibilité et d'innovation, grâce a sa capacité d'apprentissage et d'adaptation aux situations nouvelles. À l'opposé, les contraintes légales, l'attachement aux situations acquises et la faible mobilité constatée des salariés, les temporalités d'apprentissage, sont sources d'inertie (VAN HAM, PAUWE, WILLIAMS, 1987).

La valorisation de l'outil productif est nécessairement conditionnée par la disponibilité de salariés formés aux nouvelles technologies. Elle dépend aussi de l'existence de conditions organisationnelles qui incitent les salariés à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation "à la lettre", de leurs obligations au travail (KIDWELL, BENNETT, 1993). Or, la flexibilité organisationnelle dépend, parfois exclusivement, de la capacité des membres de l'organisation à définir, à accepter et à mettre en œuvre les changements nécessaires qui sont souvent à affiner et à redéfinir (SIRE, 1992). la flexibilité est à rechercher autant dans les formes et conditions organisationnelles que dans les comportements individuels.

§.3 - L'intérêt d'une perspective comportementale de la flexibilité

Selon REIX (1979), si la flexibilité potentielle de l'entreprise est à la mesure des possibilités de déplacement de ses ressources, ce déplacement peut occasionner à la fois une modification des habitudes de certains participants et une nouvelle répartition des pouvoirs et des rôles dans l'organisation. Ce qui implique un double problème de la motivation au changement et de la conduite de ce changement ; le problème "*est d'abord celui de la motivation au changement, il faut avoir la*

volonté d'entreprendre un réexamen des normes de comportement (..), puis il faut avoir la volonté de réaliser les modifications décidées ; il est ensuite celui de la conduite du changement, le processus de changement n'est pas instantané, il obéit à une certaine dynamique ; il n'est pas non plus gratuit, il comporte des coûts réels et des coûts psychologiques" (REIX, 1979, p. 113). La flexibilité effective renvoie in fine à la question d'obtenir un comportement actif face au changement de la part des membres de l'organisation. Cette question est d'autant plus complexe que face à un événement menaçant, les comportements deviennent plutôt rigides dans le sens d'une restriction du traitement de l'information, d'un resserrement du contrôle, et d'un recours aux solutions habituelles (STAW, SANDELANDS, DUTTON, 1981). Or, "*si on admet en effet que la flexibilité signifie la capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement, alors la mise en œuvre de la flexibilité potentielle implique un changement pour l'organisation. Il s'ensuit que la flexibilité effectivement atteinte dépend de la bonne volonté des acteurs à s'engager dans un projet, et à acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire*" (SIRE, 1992, p. 668). Dans le cadre d'une définition bidimensionnelle de la flexibilité, la contrôlabilité de l'organisation, grâce à l'existence de conditions génératrices d'un potentiel de flexibilité, doit être à la fois comprise et admise par les salariés afin qu'ils puissent la mobiliser dans un sens qui améliore leur capacité de contrôle des événements. Les réponses organisationnelles efficaces sont très rarement données d'avance. Elles sont au contraire élaborées par engagement, par confrontation et compromis. Dans une organisation, la force d'une règle "*ne tient ni dans son énoncé, ni dans ses potentialités d'action en l'état, mais dans le fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent*" (De TERSSAC, REYNAUD, 1992, p. 174). Les hommes sont capables de changer leurs actions et leurs théories d'action, de réorienter leurs énergies vers de nouveaux projets. La flexibilité de l'organisation repose donc sur la capacité des acteurs à apprendre à identifier et à définir les changements, et les actions adéquates pour les maîtriser. Face à la complexité, les comportements étroitement réactifs et conformistes ne sont plus suffisants. Ce sont des comportements de créativité, de coopération et d'initiative qui permettent le développement durable d'une efficacité organisationnelle continûment redéfinie et renouvelée.

II - 2. Enrichissement du répertoire des compétences : accroissement de la capacité de contrôle des membres de l'organisation

L'analyse des liens entre la compétence et la capacité de contrôle et de décision n'est pas nouvelle. Elle est présente dans les travaux sur l'enrichissement du travail, les groupes semi-autonomes, et les formes d'organisation. MINTZBERG (1982) montre que le pouvoir de décision revient, dans certaines organisations, à ceux qui possèdent l'expertise, peu importe leur position hiérarchique. Il estime aussi que l'enrichissement du travail permet à celui qui fait le travail d'avoir plus de contrôle sur ce qu'il fait. La notion de flexibilité reprend cette analyse en supposant une redéfinition des conditions d'intervention humaine dans l'organisation vers davantage de compétences et de responsabilités. "*Les aptitudes dont il est question dans la compétence et l'autonomie relèvent de la capacité à dominer une situation de travail combinant l'utilisation au sens large d'un équipement de production (préparation, supervision, entretien préventif ou curatif, fiabilisation), ainsi que la transformation au sens large de la matière ou de la production à réaliser dans des conditions exigeantes (préparation, contrôle et suivi qualité, retouches, approvisionnement , maîtrise de la variété quantitative et qualitative) ; le tout supposant un ordonnancement local et autonome des activités et des tâches, un travail d'anticipation, de diagnostic, d'interaction avec l'environnement, de recherche d'optimisation, avec tous les dilemmes et les compromis qui en découlent*" (EVERAERE, 1997, p. 101). Pour faire face à un environnement instable et complexe, l'organisation doit disposer de compétences aussi variées et complexes. La flexibilité implique un élargissement de la marge de manœuvre et une liberté d'action diffuse. Ce qui va de pair avec un enrichissement du répertoire des compétences, effectives et surtout potentielles (§. 1).

L'existence d'un répertoire varié de potentiels ne va pas à l'encontre d'une concentration de l'activité de l'entreprise sur sa "*compétence critique*" (PRAHALAD, HAMEL, 1990). Elle permet au contraire d'éviter la transformation de la "compétence critique" en une "*rigidité critique*" LEONARD-BARTON, 1992). Toutefois, la variété des compétences n'engendre pas *ipso facto* une flexibilité. La rapidité de mobilisation de ces compétences constitue l'autre aspect nécessaire de la capacité de contrôle (§.2).

La variété du répertoire des compétences et la rapidité de leur mise en œuvre constituent à la fois le moyen et le résultat d'adaptations au niveau local. Il est alors possible de faire un rapprochement entre la flexibilité et certains travaux sur l'auto-organisation (PROBST, 1994). L'accroissement de la capacité de contrôle des membres de l'organisation signifie ainsi le développement de leur capacité d'adaptation au niveau local (§.3).

§.1 - Variété du répertoire des compétences dans l'organisation

Le développement de la flexibilité renvoie à des schémas théoriques axés sur la mise en œuvre d'un processus permanent de développement et de création de ressources nouvelles dans l'entreprise. Quelle que soit la conception adoptée de l'environnement, il est possible de dégager des sollicitations vers davantage de personnalisation, de qualité, de délais, tout en faisant pression sur les prix. Ce qui implique un accroissement continu de la variété et de la complexité de l'environnement de l'organisation. Or,

l'étendue du répertoire de compétences d'une organisation influe sa "*capacité absorptive*" (COHEN, LEVINTHAL, 1990), c'est-à-dire la capacité à percevoir, à acquérir et à utiliser l'information. La variété de ce répertoire est indirectement reflétée dans la diversité et la richesse des routines et des procédures organisationnelles qui permettent d'élargir les capacités de perception et de traitement de nouvelles informations. L'existence d'un nombre limité de routines et de procédures peut donc restreindre de façon significative le choix de comportements possibles.
Selon "le principe de la variété requise" d'ASHBY (1964), si la complexité des événements, ou la diversité des sollicitations, est plus grande que la complexité, ou la diversité, des compétences présentes dans l'organisation, la capacité de faire face à ces événements, ou de répondre à ces sollicitations, se trouve amoindrie. "*La pensée et l'action humaines doivent être hautement variées pour maîtriser un flux ininterrompu d'événements*" (WEICK, 1995, p. 89). L'émergence permanente d'opportunités et de menaces requiert le développement de capacités potentielles afin d'éviter l'incontrôlabilité de l'organisation et de son environnement. "*Dans un environnement turbulent, le management d'une organisation suppose l'existence d'une collection étendue et multidimensionnelle de capacités. La variété est estimée aussi bien en termes de quantité de compétences (nombre de capacités), qu'en termes de leur qualité (capacités temporaires ou durables). Par exemple, le développement des compétences des salariés entraîne une amélioration durable de la flexibilité, alors que l'externalisation de certaines activités périphériques, ou le recours à des emplois précaires et atypiques, occasionne une amélioration temporaire de la flexibilité. Une fois allouées, les capacités temporaires s'accompagnent d'une réduction du potentiel de flexibilité, alors que les capacités durables ne sont pas réduites par l'usage*" (VOLBERDA, 1996, p. 361). Une stratégie d'adaptation et de réadaptation suppose que l'entreprise dispose d'un potentiel renouvelable de flexibilité et qu'elle le mette en œuvre.

La variété du répertoire des compétences dans l'organisation n'implique pas nécessairement un développement inconséquent de la polyvalence. BOYER (1986) fait de la polyvalence le maître mot de la flexibilité de la main-d'œuvre en la définissant comme la combinaison d'un ensemble de pratiques telles que la possibilité d'occupation de postes de travail variés, le recours à une formation générale et technique suffisamment ample, l'intéressement des salariés à la qualité, et l'absence de barrières infranchissables entre les différentes classes de salariés. La polyvalence, ou polyfonctionnalité, est l'aptitude de la main-d'œuvre à maîtriser divers segments d'un même processus productif. Toutefois, cette notion suscite de nombreuses critiques. Même si la polyvalence peut contribuer à court terme à la flexibilité, elle présente telle qu'elle est souvent pratiquée dans les organisations traditionnelles de nombreuses limites. Elle peut causer un appauvrissement de connaissance technique et de pertinence d'action à cause d'une rotation excessive ; elle pose des problèmes à l'identité du salarié au travail dans la mesure où elle correspond souvent à une addition de tâches sans efforts de synthèse (VELTZ, ZARIFIAN, 1992). Selon ces auteurs, la flexibilité doit plutôt reposer sur une promotion du "métier" comme socle intégrateur qui se développe à la fois par exploitation des acquis et par créativité, à travers la confrontation permanente à de nouveaux problèmes. "*Outre les contraintes psychologiques de stress et la fatigue induite par la polyvalence et la mobilité dont il faut tenir compte, celle-ci doit être justifiée sur le plan économique (...). Par ailleurs, la polyvalence ne s'objective réellement et totalement que dans l'exercice régulier : toute formation ou acquisition de compétences qui n'est pas immédiatement et régulièrement investie dans une pratique disparaît. Une organisation polyvalente du travail dépend donc de la nécessité objective d'une permutation constante et régulière des opérateurs, requise pour construire et valider les apprentissages, ce qui n'est pas toujours opportun d'un point de vue économique, ni possible d'un point de vue cognitif*" (EVERAERE, 1997, p. 110). Plus qu'une simple polyvalence, la variété du répertoire des compétences, effectives et potentielles, requiert le développement des capacités d'apprentissage et de maîtrise des événements (ZARIFIAN, 1999). La variété générée par l'apprentissage est plus intrinsèque et dynamique que celle de la polyvalence. En effet, l'apprentissage renvoie, par définition, à la diversité des interprétations produites, ce qui élargit l'éventail des comportements possibles, permettant ainsi de modifier la définition et la gestion des situations, et les situations elles-mêmes (HUBER, 1991 ; KOENIG, 1994). Le répertoire des compétences s'enrichit continuellement grâce à la recherche constante et locale des pistes d'améliorations possibles. "*L'apprentissage laisse donc ouvert le répertoire des événements et des solutions dans lequel viennent s'accumuler les situations que l'opérateur expérimenté engrange et viendra mobiliser en fonction des problèmes plus ou moins inédits qu'il sera amené à résoudre*" (EVERAERE, 1997, p. 104).

§.2 - La mobilisation rapide des compétences

L'amélioration de la capacité de contrôle dépend simultanément de la variété requise des compétences et de la rapidité de leur mobilisation. "*Le management d'une organisation peut disposer des capacités nécessaires à la flexibilité, sans pour autant pouvoir les mobiliser à temps. La flexibilité n'est pas un phénomène statique, mais un processus dynamique. La rapidité de réponse est donc un élément essentiel de la flexibilité organisationnelle*" (VOLBERDA, 1996, p. 362). Toutefois, le temps de réponse peut être tellement court qu'il entraîne une tendance à la "*sur-réactivité*" et à l'indécision chaotique. La combinaison de compétences variées et de rapidité de réponse adéquate est donc nécessaire pour assurer la pertinence de l'action. En effet,

ce sont les compétences qui permettent d'identifier et de définir les changements à partir de signaux faibles ou incohérents. L'entreprise est flexible si elle dispose de capacités pour diagnostiquer et identifier la nature des perturbations observées dans un intervalle de temps réduit (REIX, 1979). Le processus de prise de décision est alors l'un des éléments déterminants du délai de réponse de l'organisation (SIRE, 1987). Dans des organisations tayloriennes-fordiennes, la maîtrise du temps de réponse repose en général sur l'intégration verticale qui concentre la capacité de décision en haut de la hiérarchie. L'intégration verticale ne peut cependant générer qu'une flexibilité opérationnelle à court terme (RICHARDSON, 1996). Certains auteurs estiment que l'amélioration durable du temps de réponse requiert le développement d'une conception événementielle du temps dans l'organisation, c'est-à-dire que le temps est considéré comme un phénomène variable, contingent aux événements et différemment expérimenté par les acteurs (CLARK, 1985 ; BUTLER, 1995). Cette conception, peu opérationnelle car loin d'être pensée dans les organisations actuelles, favorise le contrôle de la norme temporelle par les salariés, compétents et responsables, et non l'inverse. Selon CLARK (1985), la flexibilité d'une organisation dépend de la variété de ses répertoires temporels qui permettent aux salariés de réagir aux variations rythmiques des événements. Plus cette variété est étendue, plus ces salariés sont capables de mobiliser des procédures pour activer des nouvelles structures, résoudre des nouveaux problèmes et prendre à temps des décisions pertinentes. Cette variété limite le risque que la situation du travail ne se complexifié plus rapidement que l'acquisition de savoir-faire chez les salariés. La capacité des individus à intervenir sur des événements de temporalités hétérogènes devient alors déterminante de la capacité d'adaptation organisationnelle. Il s'agit alors de développer des boucles courtes de prise de décision, au plus près de la réalité vécue.

§.3 - Renforcement des capacités d'adaptation locale

Les diverses combinaisons de la variété requise des compétences et la rapidité de leur mobilisation engendrent des capacités de manœuvre de différents degrés : opérationnel, structurel et stratégique. Ces degrés sont interdépendants et évolutifs. La flexibilité opérationnelle repose sur le recours aux routines organisationnelles pour réagir a des fluctuations régulières. Elle est surtout basée sur l'expérience, l'extrapolation et l'imitation ; et elle correspond souvent à un apprentissage en "boucle simple" qui n'occasionne pas une révision des normes fondamentales de l'organisation. L'accent est en effet mis plus sur la rapidité de la réponse que sur la variété des compétences mobilisées. À terme, "*la recherche prépondérante de la flexibilité opérationnelle peut favoriser le risque d'une extension de l'inertie organisationnelle*" (VOLBERDA, 1992, p. 121). À titre d'exemple, le recours à une main-d'œuvre intérimaire et temporaire pour faire face à des variations de la demande constitue l'une des formes courantes de flexibilité opérationnelle.

La flexibilité structurelle repose plus sur la variété du répertoire des compétences que sur la rapidité de réponse. Elle requiert une liberté d'action importante et diffuse dans l'organisation afin de faciliter le renouvellement des processus de prise de décision et de communication. Parmi les pratiques qui favorisent la flexibilité structurelle, il y a l'élargissement horizontal et vertical du travail, la création d'équipes de projet, le changement des responsabilités, et la modification des formes de contrôle (HANSSEN-BAUER, SNOW, 1996).

La flexibilité stratégique nécessite à la fois une variété importante des compétences et une mobilisation rapide de celles-ci, dans la mesure où les changements, à opérer dans la nature même de la stratégie de l'entreprise, sont de grande portée. "*Bien que la flexibilité stratégique, souvent associée a une flexibilité structurelle, puisse mener à un changement radical, les ajustements permanents des normes et des règles générales, et donc des structures qui leur sont associés, peuvent générer une détérioration de la confiance, susciter des nouveaux problèmes, et occasionner des comportements défensifs et des tactiques de retrait de la part des membres de l'organisation*" (VOLBERDA, 1992, p. 123).

Ainsi, la complexité croissante des organisations et de leur environnement accroît-elle le rythme d'évolution des combinaisons ou du mix de flexibilité. L'évolution des besoins en flexibilité correspond rarement à l'évolution de l'organisation au niveau de ses structures hiérarchiques et ses processus de décision et de communication. En tant que capacité de contrôle des événements, la flexibilité dépend des mécanismes d'intégration des connaissances qui permettent de générer de nouvelles compétences, et d'enrichir continûment le répertoire organisationnel.

Si la création et l'application de la connaissance constituent une préoccupation majeure de nombreux managers (NONAKA, 1994 ; QUINN, 1992), l'intégration de cette connaissance est un rôle essentiel de toute forme d'organisation grâce aux règles et aux routines qu'elle comporte. Comme la performance de l'entreprise repose de plus en plus sur une combinaison de dimensions telles que la qualité, les coûts, la flexibilité et l'innovation, différents types d'intégration sont à mettre en œuvre dans l'organisation. "*L'intégration de la connaissance pour générer des capacités organisationnelles peut être examinée comme une hiérarchie. Cette hiérarchie n'est pas celle de l'autorité et du contrôle, comme c'est le cas du concept traditionnel de hiérarchie administrative, mais c'est une hiérarchie de l'intégration (...). Plus la portée de la connaissance à intégrer est grande, plus le problème de créer et de gérer une capacité organisationnelle est complexe. "La capacité de répondre rapidement est un avantage compétitif important parce queue est difficile a accomplir*

dans la mesure où elle nécessite de nombreuses étapes d'intégration. Bien que dans la hiérarchie d'intégration, les capacités d'un ordre supérieur impliquent l'intégration de capacités d'un ordre inférieur, toute intégration ne peut être réalisée qu'à partir de la base formée des connaissances individuelles" (GRANT, 1996, p. 377).

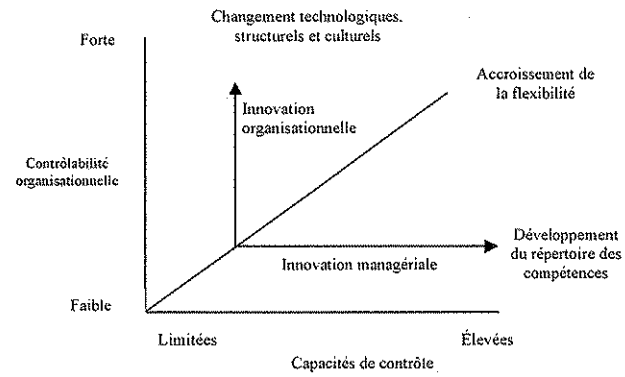
Or, la flexibilité repose sur des mécanismes complexes d'intégration qui permettent d'étendre les capacités organisationnelles existantes en leur additionnant des nouvelles connaissances, ou de reconfigurer les connaissances existantes en de nouvelles capacités (SMITH, ZEITHAML, 1996). Par ailleurs, pour que cette intégration soit efficace, la hiérarchie des capacités organisationnelles doit avoir une certaine concordance avec les structures, formelles et informelles, de contrôle, de communication et de prise de décision. "*Les acceptions traditionnelles de la structure organisationnelle reposent fortement sur des concepts tels que la division du travail, l'unité de commande, et le groupement de taches similaires. L'intégration de la connaissance est une perspective différente des fonctions de la structure (...). La tendance vers la "habilitation" (empowerment) des salariés tient compte de la nature des phénomènes d'acquisition et du maintien de la connaissance dans les firmes : si chaque salarié possède une connaissance "idiosyncratique" unique, et si chaque salarié a accès à seulement une partie de la connaissance détenue par chacun des autres salariés, alors le processus de décision bureaucratique (top-down) est un moyen très insuffisant pour l'intégration de la connaissance. La division des processus de décision permet au contraire l'intégration de la connaissance détenue par les individus, non seulement au niveau de la direction mais aussi au niveau des ouvriers*" (GRANT, 1996, p. 384). Cette perspective va dans le sens de la nécessité du renforcement des capacités d'adaptation locales, afin d'améliorer la flexibilité globale de l'organisation.

La flexibilité repose sur la capacité, dans le double sens d'aptitude et d'habilitation, a mettre en couvre localement et de façon autonome des savoirs distincts (du pilotage et de la fiabilisation des équipements, du contrôle qualité, de la maintenance, voire du dépannage, de l'approvisionnement, des changements d'outils, du réglage, de l'optimisation locale des processus) dans une situation de travail donnée. L'élargissement de la capacité de contrôle des salariés suppose au moins deux corollaires. Le premier est lié à une redéfinition des responsabilités dans l'organisation. La notion de confiance est alors au centre du renouvellement des pratiques organisationnelles (LINHART, 1991). "*En effet, d'un côté, une autonomie sans responsabilité reviendrait à inciter chacun à faire n'importe quoi dans la mesure où il n'aurait pas à devoir rendre des comptes et à assumer les conséquences de ses actes. Et de l'autre, des responsabilités sans autonomie reviendraient, par analogie au droit, à imputer des responsabilités à quelqu'un dépourvu du libre arbitre, n'étant donc pas autonome car incapable d'apprécier les conséquences de ses actes. Lier flexibilité et responsabilité est d'autant plus nécessaire que les compétences mises en œuvre dans le cadre d'un fonctionnement autonome relèvent de potentialités difficilement objectivables a priori, puisqu'on se situe par définition dans un contexte d'incertitudes et d'éventualités. Or, savoir qui est responsable de quoi dans un contexte instable et évolutif, est indispensable pour l'entreprise autant que pour les salariés*" (EVERAERE, 1997, p. 103).

Le second corollaire est lié à la capacité d'apprentissage des salariés qui leur permettent de comprendre, d'améliorer et d'adapter les procédures aux conditions instables d'exploitation. Au niveau des technologies par exemple, il importe de rendre les équipements intelligibles pour que les opérateurs puissent les contrôler et assurer une révision locale et permanente de ces dispositifs (ADLER, COLE, 1993). "*Dès lors, un authentique savoir-faire au niveau local, là où émergent les aléas, et où il convient de trouver des solutions rapides et pertinentes, devient un pilier central de la capacité d'adaptation au sens large des entreprises à toute forme d'événements susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'ensemble des unités participant au processus de production, dans leurs opérations quotidiennes*" (EVERAERE, 1997, p. 101).

Afin de veiller à la cohérence des adaptations locales, VOLBERDA (1998) estime que l'organisation a besoin de "*méta-flexibilité*", c'est-à-dire d'une capacité réflexive à réaliser une combinaison appropriée de flexibilité opérationnelle, structurelle et stratégique. Il s'agit d'une "flexibilité de la flexibilité". Les membres de l'organisation découvrent ce qui a facilité, ou au contraire inhibé, la flexibilité. Ce qui permet de renouveler les conditions organisationnelles qui facilitent le développement des capacités de contrôle acteurs. La flexibilité d'une organisation résulte de la mise en couvre des compétences de ses salariés, et de l'adéquation des éléments de la structure, la technologie et de la culture qui entravent cette mise en œuvre.

Processus d'amélioration de la flexibilité organisationnelle
(Source : Adapté de Volberda, 1998, p 104)



CONCLUSION

La flexibilité est un concept présent dans les théories de l'organisation et du management sous différentes appellations qui regroupent, sans être exhaustif, l'adaptation, l'adaptabilité, la variété, la souplesse, la malléabilité, la réactivité, et la réversibilité. En outre, la flexibilité est un concept complexe et intrinsèquement paradoxal. Tout en étant relative et contingente aux conditions et au domaine de sa mise en œuvre, la flexibilité renvoie à la possibilité d'ajustement et de maîtrise de multiples situations. Représentant la capacité à corriger facilement et rapidement les déviations par rapport aux normes et valeurs fondamentales de l'organisation, la flexibilité est aussi nécessaire pour changer ces normes et valeurs. Souvent rattachée au besoin d'apprentissage et d'exploration de nouvelles façons de faire face à l'imprévu et à l'urgence, la flexibilité suppose aussi une capacité de désapprentissage et d'exploitation des compétences acquises ; elle désigne en effet un potentiel organisationnel dont le développement et la mise en œuvre reposent sur les capacités des acteurs à apprendre, désapprendre et réapprendre. Assimilée par certains auteurs à la réactivité, la flexibilité implique aussi l'anticipation et la maîtrise de l'environnement. Ainsi, la flexibilité associe-t-elle le changement et la stabilité, comme conditions nécessaires et inhérentes à sa dynamique. Toutes ces tensions et ces contradictions laissent croire que la flexibilité occasionne plus de problèmes qu'elle n'apporte de solutions. Plusieurs auteurs proposent d'ailleurs d'abandonner la notion ou de la remplacer par d'autres concepts. L'objectif de ce chapitre était de montrer la valeur heuristique du concept de la flexibilité. La nature paradoxale de ce concept est au contraire un reflet de la richesse du phénomène organisationnel, et de la complexité de l'acte d'organiser. Les contradictions doivent être acceptées et gérées. Afin de renforcer la valeur heuristique du concept de la flexibilité, il est nécessaire de dépasser l'acception, simple, générale et vague, qui assimile la flexibilité à une capacité d'adaptation aux contraintes environnementales. Une définition plus élaborée de la flexibilité doit tenir compte de sa nature protéiforme, dynamique et paradoxale.

La flexibilité est un concept plus théorique qu'empirique. Ses acceptions ne sont donc pas parfaitement définies en référence à des caractéristiques directement mesurables. Divers indicateurs sont applicables à l'opérationalisation de l'adaptation en fonction du contexte et du domaine d'étude. Quel que soit le domaine d'application, les indicateurs de flexibilité sont multiples et relatifs. L'objectif n'est donc pas de trouver des indicateurs absolus et parfaits, il est de situer les différentes formes de flexibilité dans le cadre organisationnel. Les conceptualisations de la flexibilité proposées par des auteurs comme R. REIX et H. VOLBERDA permettent de corriger et d'enrichir la façon d'aborder le thème de la flexibilité. Pour ces auteurs, l'amélioration de la flexibilité d'une organisation signifie le développement de la capacité de ses membres, chacun à son niveau de compétence et de responsabilité, d'assurer la "commandabilité" et la contrôlabilité de l'organisation et de son environnement. D'où l'intérêt d'opter pour une conceptualisation qui met en exergue le lien entre les conditions de l'organisation et les capacités d'action de ses membres.

Ainsi, la flexibilité repose-t-elle sur une relation duale entre deux dimensions :

- La capacité de contrôle et d'action dont disposent les membres de l'organisation pour pouvoir exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production. Ce qui suppose l'extension de la marge de manœuvre et du champ décisionnel des membres de l'organisation ;
- La contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement.

Cette conception montre que la recherche de flexibilité suppose une action simultanée sur les compétences des individus et sur les conditions organisationnelles. Ainsi, la recherche de flexibilité implique-t-elle un double défi. Le premier défi est à relever par le design organisationnel qui détermine généralement l'existence de conditions structurelles, technologiques et culturelles permissives, ou au contraire contraignantes, de l'action des membres de l'organisation dans le sens d'une plus grande maîtrise événementielle. Il s'agit là d'analyser dans quelle mesure les pratiques mises en place dans différents domaines permettent d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation et de son environnement. Le second défi est "managérial" dans la mesure où la flexibilité suppose la création et le développement d'un répertoire varié et continûment renouvelé de compétences. Ce répertoire est censé améliorer la capacité de contrôle de chaque membre de l'organisation afin qu'il puisse faire face, rapidement et pertinemment,. aux situations urgentes et imprévues. La mobilisation des compétences renoue alors avec le premier défi organisationnel, c'est-à-dire l'existence de conditions permissives qui encouragent les membres de l'organisation à mettre en œuvre leurs compétences pour contrôler les événements. Chaque salarié peut participer, en fonction de sa compétence, de l'étendue de son champ décisionnel et de sa motivation, à la maîtrise des événements organisationnels.

En dépit de sa complexité, la conception bidimensionnelle de la flexibilité présente plusieurs avantages. D'abord, elle reflète une certaine dualité des propriétés organisationnelles. Le recours à des technologies modulables, à des structures organiques ou à des cultures novatrices, participe à la création de conditions favorables à la flexibilité qui n'est améliorée que si des compétences humaines sont mobilisées afin d'exploiter à temps et à bon escient ces conditions. La

limite supérieure du potentiel de l'organisation est donc déterminée par les compétences des individus qui la gèrent et l'exploitent. Ensuite, cette conception montre l'importance stratégique des ressources humaines dans la mise en œuvre de toute politique de flexibilité. Enfin, cette conception est suffisamment générale pour pouvoir être adaptée à l'étude des différentes formes de flexibilité dans les divers domaines de gestion. Néanmoins, le caractère abstrait et complexe du concept rend difficile la mesure directe de la flexibilité. L'opérationalisation de la flexibilité repose donc sur une mesure indirecte par le biais de variables qui représentent plus les moyens, contingents au domaine étudié, de développement de la flexibilité que les dimensions directes de contrôlabilité de l'organisation et de capacités de contrôle de ses membres.

La flexibilité correspond à une "logique organisationnelle" à laquelle la GRH peut contribuer en intervenant aussi bien au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau des pratiques de management. Pour améliorer cette contribution, une gestion des ressources humaines renouvelée doit répondre à trois conditions (MACDUFFIE, 1995). La première est que les salariés doivent posséder les compétences nécessaires pour maîtriser les événements. La deuxième est que les salariés soient motivés pour mettre en œuvre, de façon autonome, ces compétences. La troisième condition est que la concrétisation de la stratégie organisationnelle soit dépendante des capacités d'adaptations locales et autonomes des salariés. En plus de la gestion des compétences, la gestion des motivations retrouve alors toute son importance dans la gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

AAKER, D.A., MASCARENHAS, B., "The Need for Strategic Flexibility", *The Journal of Busines Strategy*, vol. 5, n° 2, 1984, pp. 74-82.

ACKOFF, R.L., Creating tbe Corporate Future, New York, Wiley, 1981.

ACKROYD, S., PROCTER, S., "British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations : Some Atttributes of the New Flexible Firm", *British Journal of Indutrial Relations*, vol. 36, 1998, pp. 163-183.

ADLER, P.S., COLE, KE., "Designed for Leaning: A Tale of Two Auto Plants", *Sloan, Management Review*, Spring, 1993, pp. 85-94.

ADLER, P.S., GOLDOFTAS, B., LEVINE, D.I., "Flexibility Versus Efficiency ? A Case Study of Model Change overs in the Toyota Production System", *Organization Science*, vol. 10, n° 1, 1999, pp. 43-68.

ANSOFF, I., "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol. 1, 1980, pp. 131-148.

ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

APTER, J., *Maîtriser la flexibilité de l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.

ATKINSON, J., "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, August, 1984, pp. 28-31.

ATKINSON, J., *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton, 1985a.

ATKINSON, J., "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", *Manpower Policy and Practice*, n° 1, 1985b, pp. 25-29.

ATKINSON, J., "Flexibility or Fragmentation ?", *Labor and Society*, vol. 12, 1987, pp. 87-105.

ATKINSON, J., MEAGER, N., *Changing Working Patterns*, London, NEDO, 1986.

BLYTON, P., MORRIS, (eds.), A Flexible Future ? *Prospects for Employment and Organization*, Berlin, W. de Gruyter, 1991a.

BLYTON, P., MORRIS, J., "A Flexible Future : Aspects of the Flexibility Debates and Some Unresolved Issues", BLYTON, P., MORRIS, J. (eds.), *A Flexible Future ? Prospects for Employment and Organization*, Berlin, W. de Gruyter, 1991b, pp. 1-21.

BLYTON, P., MORRIS, J., "HRM and the Limits of Flexibility", BLYTON, P., TURNBULL, P. (eds.), *Reassessing Human Resource Managenent*, London, Sage, 1992, pp. 116-130.

BOYER, K, (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 1986.

BUCKI, J., PESQUEUX, Y., "De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique", *Revue Française de Gestion*, n° 90, Septembre-Octobre, 1992, pp. 20-28.

CHAFFEE, E., "Three Modes of Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, 1985, pp. 89-98.

CHILD, J., "Organizational Structure, Environment, and Performance : The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, n°1, 1972, pp. 1-22.

CLARK, P.A., "A Review of Theories of Time and Structure for Organizational Sociology", *Research in tbe Sociology of organizations*, vol. 4,1985, pp. 35-79.

COHEN, WM., LEVINTHAL, D.A, "Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, pp. 129-152.

COHENDET, P., LLERENA P., "Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme", COHENDET, P., LLERENA, P., (éds.), Fléxibilité information et décision, Paris, Éditions Économica, 1989, pp. 7-72.

CORIAT, B., "L'atelier flexible", *Les Cahiers Français*, La flexibilité du travail, n°231, 1987, pp. 30-34.

CORIAT, B., *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois Éditeur, 1990.

COX, T., "Toward the Measurement of Manufacturing Flexibility", *Production and Inventory Management Journal*, n° 1, 1989, pp. 68-72.

DAVIDSON, J.O., "Subcontract, Flexibility and Changing Employrnent Relations in the Water Industry", BLYTON, P., MORRIS, J. (eds.), *A Flexible*

Future ? Prospect for Empoyment and Organization Berlin, W. de Gruyter, 1991, pp. 241-258.

DAVIS-BLAKE, A., UZZI, B., "Determinants of Employment Externalization : A Study of Temporary Workers and Independent Contractors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp. 195-223.

DE SITTER, L.U., DEN HERTOG, J.F., DANKBAAR, B., "From Complex Organizations with Simple jobs to Simple Organizations with Complex jobs", *Human Relations*, vol. 50, n° 5, 1997, pp. 497-534.

DE TERSSAC, G., DUBOIS, P., (dir.), *Les nouvelles rationalisation de la production*, Toulouse, Cépaduès-Éditions, 1992.

DE TERSSAC, G., REYNAUD, J-D., "L'organisation du travail et les régulations sociales", DE TERSSAC, G., DUBOIS, P., (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès-Éditions, 1992, pp. 169-185.

DORE, R, *Flexible Rigidities*, London, Athione Press, 1986.

DOTY, H.D., GLICK, WH., HUBER, G.P., "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Joumal*, vol. 36, n° 6, 1993, pp. 1196-1250.

DU TERTRE, C., *Technologie, flexibilité, emploi. Une analyse sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L'Harmattan, 1989.

EPPINK, D.J., "Planning for Strategic Flexibility", *Long Range Planning*, vol. 11, n° 4, 1978, pp. 9-15.

EVERAERE, C., *Management de la flexibilité*, Paris, Éditions Économica Gestion, 1997.

GENUS, A., "Walls and Bridges : Towards a Multi-disciplinary Approach to the Concept of Flexibility", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, n° 3, 1995, pp. 287-306.

GERWIN, D., "Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective", *Management Science*, vol. 39, 1993, pp. 395-410.

GRANT, R.M., "Prospering in Dynamically-competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 375-387.

GRESOV, C., DRAZIN, R,"Equifinality : Functional Equivalence in Organization Design", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 403-428.

GUPTA, Y.P., SOMERS, TM., "The Measurement of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, vol. 46, n° 2, 1992, pp. 166-182.

HANNAN, M. T ., FREEMAN, J. H., "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, pp. 149-164.

HANSSEN-BAUER, J., SNOW, C.C., "Responding to Hypercompetition : The Structure and Process of a Regional Learning Network Organization", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 413-427.

HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F., "Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administration Science Quarterly*, vol. 30, 1985, pp. 336-349.

HUBER, G.P., "Organisational Learning : the Contributing Processes and the Literature", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, pp. 88-115.

JACOB, R., "Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines", *Gestion*, vol. 18, mai, 1993, pp. 30-38.

JAIKUMAR, R., "Post-Industrial Manufacturing", *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 6, November, 1986, pp. 69-76.

JOYCE, W.F., MCGEE, V.E., SLOCUM, J.W., "Designing Lateral Organizations : An Analysis of Benefits, Costs, and Enablers of Non-hierarchical Organizational Forms", *Decision Science*, vol. 28, 1997, pp. 1-25.

KOLODNY, H., LIU, M., STYMNE, B., DENIS, H., "New Technology and the Emerging Organizational Paradigm", *Human Relations*, vol. 49, n° 12, 1996, pp. 1457-1487.

LADO, A.A., WILSON, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, 1994, pp. 699-727.

LAWRENCE, P. R. , LORSCH, J. W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Les Éditions d'Organisation,1989.

LEONARD-BARTON, D., "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 11-125.

LEPLAT, J., DE TERSSAC, G., (dir.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Éditions Octarès entreprises, 1990.

LIEBESKIND, J. P., OLIVER, A. L., ZUCKER,. L., BREWER, M., "Social Networks, Learning and Flexibility : Sourcing Scieniific Knowledge", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 428-443.

LIKER, J. K., COLLINS, P. D., HULL, F.M., "Flexibility and Standardization : Test of Contingency Model of Design-Manufacturing Integration", *Journal of Product Innov. Management*, vol. 16, 1999, pp. 248-267.

MAJCHRZAK, A., DAVIS, D. D., "The Human Side of Flexible Factory Automatiori : Research and Management Practice", OSKAMP, S., SPACAPAN, S., (eds.), *People's Reactions to Technologie*, London, Sage, 1991, pp. 33-65.

MANDELBAUM, M., BUZACOTT, J., "Flexibility and Decision Making", *European Journal of Operational Research*, vol. 44, n° 1, 1990, pp. 17-27.

MARCH, J. G., "Réflexions sur le changement dans les organisations", MARCH, J., G., *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991a, pp. 87-107.

MARCH, J. G., *Three Lectures on Efficiency and Adaptivness, Helsinki*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1994.

MASCARENHAS, B., "Planning for Flexibility", *Long Range Planning*, vol. 14, n° 5, 1981, pp. 78-83.

MINER, A. S., "Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, pp. 327-351.

MINTZBERG, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harward Business Review*, January-February, 1994, pp. 107-114.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, pp. 257-272.

MORGAN, G., *Images de l'Organisation*, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1989.

NILSSON, C. H., NORDHAL, H., "Making Manufacturing Flexibility Operational-Part 2", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 6, n° 2, 1995, pp. 4-10.

NONAKA, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, pp. 14-37.

PIORE, M., SABEL, C., *Les Chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989.

O'REILLY, J., "Banking on Flexibility : A Comparison of the Use of Flexible Employment Strategies", The *International Journal of Human Resource Management*, vol 3, n° 1, 1992, pp. 35-58.

POLLERT, A., "L'entreprise Flexible: réalité ou obsession ?", *Sociologie du travail*, n° 1, 1989, pp. 75-106.

POLLERT, A. (ed.), *Farewell to Flexibility* ?, Oxford, Basil Blackwell, 1991a.

POLLERT, A., "The Orthodoxy of Flexibility", POLLERT, A. (ed.), *Farewell to Flexibility* ?, Oxford, Basil Blackwell, 1991b, pp. 3-31.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., "The Core Competences of the Corporation", *Harward Business Review*, n° 66, mai-juin, 1990, pp. 79-91.

PROBST, G. B., *Organiser par l'auto-organisation*, Paris, Éd. d'Organisation, 1994.

PROBST, G. B., KLIMECKI,R. G., GMUR, M., Le *Management de la flexibilité*, Suisse, Éd. L'information, 1993.

PROCTER, S., HASSARD, J., ROWLINSON, M., MCARDLE, L., FORRESTER, P., "Flexibility, Politics & Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm", *Work, Employment & Society*, vol. 8, n° 2, 1994, pp. 221-242.

QUINN, J. B., Strategies for Change - , Homewood, R Dorsey Irwin, 1980. Quinn, J., B., *Intelligent Entreprise*, New York, Free Press, 1992.

RAINNIE, A., "Flexible Specialisation : New Times or Old Hats ?", BLYTON, P., MORRIS, J ., *A Flexible Future ? Prospects for Employment and Organization*, Berlin,W. de Gruyter, 1991, pp. 43-61.

REIX, R., *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Éditions Cujas, 1979.

REIX, R., "Flexibilité", SIMON, Y., JOFFRE P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Tome II, Paris, Economica, 1997, pp. 1407-1420.

RIBOUD, A., *Modernisation mode d'emploi, rapport au premier ministre*, Paris, Union Générale d'Édition, Coll. 10/18, 1987.

RICHARDSON, J ., "Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 400-412.

SANCHEZ, R., MAHONEY, J. T., "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, pp. 63-76.

SARKER, B.R. KRISHNAMURTHY, S., KUTHETHUR, S., "A Survey and Critical Review of Flexibility Measures in Manufacturing Systems", *Production Planning & Control*, vol. 5, n° 6,1994, pp. 512-523.

SIRE, B., *Contribution à la connaissance de la flexibilité potentielle des entreprises : L'exemple des PMI sous-traitantes de l'Aéronautique en Midi-Pyrénées*, Thèse en Sciences de gestion, sous la direction du Pr. J.G MERIGOT, Université de Bordeaux 1, 1987.

SIRE, B., "De la flexibilité potentielle à la flexibilité effective par la prise en compte des motivations", LABOURDETTE, A., (dir.), *Mélanges en l'honneur de Jean Guy Mérigot*, Paris, Économica, 1992, pp. 665-677.

SLOANE, P. J., GASTEEN, A., "Primary Flexibility -the Flexible Firm and its Detenninants", BLYTON, P., MORRIS,J. (eds.), A Flexible Future ? *Prospects for Emp/oyment and Organization*, Berlin, W. de Gruyter, 1991, pp. 63-79.

SMITH, A. D., ZEITHAML, C., "Garbage Cans and Advancing Hypercompetition : The Creation and Exploitation of New Capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 388-399.

SMITH, K. K., "Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change", GOODMAN, P. S., *al.*, (eds.), *Change in Organizations : New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, pp. 316-374.

SNELL, S. A., DEAN, J. W., "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1992, pp. 467-504.

STAW, B. M, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, 1981, pp. 577-587.

STAW, B. M, "Counterforce to Change", GOODMAN, P. S., *al.*, (eds.), *Change in Organizations : New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, pp. 87-121.

SUAREZ, F. F., CUSUMANO, M. A, FINE, CH., "An Empirical Study of Flexibility in ManufactUring",

Sloan Management Review, vol. 37, n° 1, 1995, pp. 25-32.

TARONDEAU, J. C., "Technologies flexibles : l'impact sur les performances", *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1990, pp. 32-39

TAYMAZ, E., "Types of Flexibility in a Single-Machine Production System", *International Journal of Production Research*, vol. 27, n° 11, 1989, pp. 1891-1899.

ULRICH, D., LAKE, D., "Organizational Capability : Creating Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 1, 1991, pp. 77-92.

UPTON, D. M., "The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, vol. 36, n ° 2, 1994, pp. 72-89.

VAN HAM, J., PAUWE, P. J., WILLIAMS, R., "Human Resource Flexibility - Some Necessary Conditions for Success", *Personnel Review*, vol. 16, n° 2, 1987, pp. 27-30.

VELTZ, P., ZARIFIAN, Ph., "Modèle systémique et flexibilité", DE TERSSAC, G., DUBOIS, P., (dir.), *Les nouvelles nationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès-Éditions, 1992, pp. 43-61.

VOLBERDA, H. W., *Organizational Flexibility : Change and Peservation*, Groningen, Wolters- Noordhoff, 1992.

VOLBERDA, H.W., "Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 359-374.

VOLBERDA, H. W., "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets", *Lang Range Planning*,, vol. 30, n° 2, 1997, pp. 169-183.

VOLBERDA, H. W., *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?*, New York, Oxford University Press, 1998.

WALTON, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, 1985, pp. 77-84.

WEICK, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Reading, MA., Addison-Wesley, 1979.

WILLIAMS, K., CUTLER, T., WILLIAMS, J., HASLAM, C., "The End of Mass Production ?", *Economy and Society*, vol. 16, n° 3, 1987, pp. 405-439.

WOOD, S., "The transformation, of work ?", WOOD, S. (ed.), *The transformation of work ?*, London, Routledge, 1992, pp. 1-43.

ZARIFIAN, Ph., *Quels modèles d'Organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopératrice*, Paris, Éditions LHarmattan, 1993.

Jean-Yves SAULQUIN
Professeur, Groupe ESCEM

Mise à niveau des entreprises et des institutions : le sens d'une approche par les compétences

Françoise LARRÉ

Université des Sciences Sociales – LIRHE – Toulouse

Chokri ABDENNADHER

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax –Tunisie

Introduction

La mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines fondée sur une logique compétence constitue une réponse constructive aux nouvelles conditions de concurrence économique aussi bien nationales que mondiales. Ce nouveau modèle d'entreprise que l'on voit se généraliser, ne se diffuse cependant pas de façon homogène et uniforme car il est diversement saisi selon les entreprises et les pays, en fonction des cultures, des systèmes sociaux et des institutions en place, des formes prévalantes d'organisation et de métiers et des contraintes économiques.
Dans le cadre des accords de partenariat et de coopération avec l'Union Européenne, certaines économies sud-méditerranéennes affichent la mise en œuvre d'une nouvelle réingénierie basée sur l'approche par les compétences. L'objectif de cette communication est d'interroger le sens d'une telle approche pour ces économies. L'approche par les compétences affichée par les pays sud méditerranéens procède-t-elle de la même logique que celle initiée dans les pays européens ? Quelle(s) réalité(s) recouvre-t-elle ? Quel(s) objectif(s) vise-t-elle ? Quel(s) enjeu(x) sous-tend-elle ? Comment s'articule-t-elle avec le transfert technologique ? Quel rôle jouent les institutions dans l'appropriation d'une logique compétence ?

Parler de compétence, c'est concevoir la firme, non plus comme un ensemble d'activités mais comme un ensemble de ressources que la firme mobilise en compétences pour se développer (Barney, 1996). Une des principales sources d'avantage concurrentiel, dans cette vision idiosyncrasique de la firme, relève des capacités organisationnelles distinctes, qui permettront aux entreprises de mobiliser leurs ressources en compétences clefs. La compétence est formée à la fois de connaissances, de pratiques et d'attitudes. Elle représente l'habileté à soutenir le déploiement coordonné des ressources dans une direction stratégique qui permet à la firme d'atteindre ses buts. L'essence de la *théorie* des compétences repose sur la perspective qu'une firme apprend par l'action dans un objectif d'accumulation des compétences. Le principe fondateur de l'approche par les compétences est donc que, pour développer une activité économique durablement prospère, l'entreprise doit placer son activité dans une spirale vertueuse où elle développe la capacité d'apprendre à apprendre.
Parler de compétence, c'est également (et parfois surtout) proposer un concept fédérateur, qui puisse donner une orientation aux politiques industrielles, de ressources humaines, de développement des systèmes de flux, de coopération, etc. Le concept de compétence serait alors

porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet. Son utilisation participerait à la recherche d'une convergence d'objectifs de la part des institutions et des entreprises. L'approche par les compétences matérialiserait en quelque sorte l'évolution industrielle et, s'agissant des économies sud-méditerranéennes, la mise à niveau nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel durable.
Dans les deux cas, une perspective évolutionniste semble plus apte que les approches conventionnelles de la firme à rendre compte des externalités, des phénomènes d'apprentissage, des alliances et de la dimension institutionnelle. L'approche évolutionniste explique ces phénomènes, éclairant utilement la compréhension les processus différenciés de développement et de mise à niveau des économies sud-méditerranéennes.

1 – Compétences et apprentissage technologique : une interaction si forte et si fragile

L'approche par les compétences dans les pays méditerranéens ne peut être abordée sans se référer i) à l'apprentissage technologique, ii) au rôle des institutions, iii) aux alliances stratégiques et iv) aux processus de transfert de connaissances dans les alliances. C'est sur ces quatre éléments –fortement imbriqués– que nous proposons d'asseoir les bases de notre analyse.

1-1 –Capacité technologique nationale et mise à niveau des entreprises

Le processus d'évolution industrielle dans les pays en développement, notamment sud-méditerranéens est pour l'essentiel un processus d'acquisition et d'amélioration des capacités technologiques et non pas un processus d'innovation (Lall, 2001). Il consiste principalement à apprendre à utiliser et à améliorer les technologies qui existent déjà dans les pays industrialisés.
Globalement, tous les pays en développement ont à leur disposition un même *noyau dur* (en termes d'équipement technique ou technologique), mais le déterminant majeur de la performance industrielle se joue (toutes choses égales par ailleurs) sur les éléments conceptuels ou immatériels de la technologie, qui ne peuvent être achetés et transférés au même titre que les biens tangibles. Le savoir et les compétences sont difficiles à localiser, évaluer ou mesurer ; en conséquence, leur transfert ne peut être complètement incorporé dans l'équipement, le mode d'emploi, les brevets et licences ou encore dans les conceptions et les schémas techniques. Contrairement à la vente d'un bien où la transaction est finalisée une fois la livraison effectuée, le transfert réussi de technologies peut être un processus long, impliquant un apprentissage local et l'acquisition de compétences en l'absence desquelles la transaction ne pourra pas être considérée comme finalisée. Les équipements tangibles ne seront utilisés efficacement à tous les niveaux de la chaîne de production que dans la mesure où ils incorporent certaines compétences tacites ou implicites qui doivent être développées localement. Si l'intensité et le coût de cet apprentissage local varient fortement selon la technologie, la firme et le contexte national dans lequel elle se situe, ils constituent dans tous les cas un paramètre incontournable (y compris lorsque le transfert de technologie s'accompagne de conseils et d'assistance).
L'acquisition de compétences propres est constitutive de la mise à niveau des entreprises. Impliquant des efforts continus et intentionnels, elle devrait permettre à la firme de collecter de nouvelles informations, d'essayer de nouvelles méthodes de gestion, de créer de nouvelles qualifications et routines opérationnelles et de conclure de nouvelles alliances extérieures (Abdennadher & Kammoun, 2001). Cette capacité de l'entreprise à générer de nouvelles compétences ne peut cependant être analysée indépendamment du cadre institutionnel et organisationnel dans lequel elle évolue. Dans la perspective adoptée, ce cadre peut être appréhendé à travers la « capacité technologique nationale » qui peut être définie en première analyse comme l'ensemble des éléments (qualifications, expérience, efforts...) permettant aux entreprises d'acheter, d'utiliser, d'adapter, d'améliorer et de créer les technologies appropriées. Supérieure à la somme des capacités de chaque firme individuelle, la capacité technologique nationale inclut le réseau de relations inter-firmes (i.e. le système hors marché), le système managérial et le tissu institutionnel. Ceux-ci affectent de façon significative les modalités et l'efficience des interactions entre firmes (échange d'informations et coordination des activités), déterminant par là même la nature et l'intensité de l'apprentissage collectif inhérent.

De ce point de vue, l'approche par les compétences mise en œuvre dans certaines économies sud-méditerranéennes a pour objectif de favoriser cet apprentissage collectif. Même dans les économies caractérisées par une forte tradition de formation et de qualification des ressources humaines, un consensus émerge selon lequel la compétence est devenue un élément clef pour s'assurer une place dans la compétition mondiale. Ce consensus émergeant est associé aux innovations technologiques, particulièrement celles qui concernent les technologies de l'information et est fondé sur l'idée que le développement économique passe par la connaissance et le savoir. En effet, si les flux internationaux de technologie déterminent manifestement la capacité technologique nationale, tous les pays n'ont pas la même aptitude à

exploiter le savoir disponible. Aux différences en termes de management économique, viennent s'ajouter des différences en termes de ressources nationales en actifs (non transférables) qui déterminent la compétence de chaque pays à utiliser de manière efficiente les technologies. La frontière nationale définit un ensemble commun d'incitations et de facteurs de marché, d'attitudes et de systèmes de gestion ou de management dans lesquels les firmes apprennent à apprendre. Avec la diffusion de plus en plus rapide du progrès technique et une circulation de plus en plus libre des biens, des services et des capitaux, les aptitudes nationales à apprendre sont devenues de plus en plus cruciales. Ceci est particulièrement vrai dans les pays sud-méditerranéens où les ressources, notamment les ressources humaines, diffèrent d'un pays à un autre[1].

1-2 – L'action institutionnelle au cœur de l'approche par les compétences dans les économies sud-méditéranéennes.

Quels sont les déterminants du développement des compétences technologiques d'un pays ? Dans un univers néoclassique et sous certaines conditions ayant trait au fonctionnement du marché, les pays optimisent en choisissant parmi un ensemble bien déterminé, les techniques les plus pertinentes, relativement à leurs prix de facteur, qu'ils utilisent aux moindres coûts et aux conditions pratiques les plus favorables. Dans un univers évolutionniste caractérisé par des externalités et des processus d'apprentissage complexes, l'aptitude à sélectionner et à déployer efficacement les technologies ne semble pas aller de soi. Les conditions d'apprentissage impliquent généralement d'importantes défaillances du marché, ce qui ne conforte pas l'hypothèse selon laquelle les pays finiront, avec le temps, par accéder automatiquement et efficacement aux technologies les plus complexes (Abdennadher & Kammoun, 2001). L'intensification et la modernisation technologique suggèrent que les entreprises investissent dans des processus d'apprentissage plus avancés et donc plus coûteux, incertains et prolongés. En présence de certaines externalités, mais aussi de marchés de facteur défaillants, de tels investissements ne peuvent avoir lieu dans des marchés *non contraints*. Certaines interventions institutionnelles s'avèrent alors nécessaires pour remédier à ces défaillances, i.e. comprimer les coûts d'apprentissage, créer des externalités positives et développer les interconnections entre firmes, opérer une coordination entre le marché et les besoins technologiques et développer les institutions[2] (Lall, 2001 ; Ashton & Green, 1996).

L'expérience des pays du sud-est asiatique conduit à identifier trois déterminants du développement technologique et industriel : i) les incitations, ii) les marchés de facteur et iii) les institutions. Ces déterminants ne rendent pas compte des processus de construction des compétences spécifiques à la firme (lesquels diffèrent nettement) mais mettent l'accent sur les éléments d'apprentissage partagés par les firmes dans un environnement national commun. Ainsi, la réponse à la question, « pourquoi certains pays *produisent-ils* un plus grand nombre de firmes dynamiques et compétitives que d'autres » doit être recherchée dans les éléments partagés de marchés, règles et institutions qui composent l'unité économique nationale, et qui exercent un effet significatif sur le comportement et l'acquisition de compétences des firmes.

1-3 – Alliances stratégiques, transfert technologique et construction de compétences

Si l'approche par les compétences peut être analysée comme une réponse à la contrainte d'apprentissage technologique, il convient cependant de distinguer les technologies en fonction du capital-savoir qui leur est associé car le processus d'apprentissage dépend fortement de la technologie considérée. Par exemple, certaines technologies sont incorporées dans l'équipement, alors que d'autres font appel à des éléments plus tacites ou implicites. Ainsi, les technologies de transformation (e.g. industrie chimique, industrie du papier...) sont plus incorporées dans l'équipement que les technologies d'engineering (e.g. machinerie, automobiles, électroniques...) et demandent par conséquent un apprentissage différent -souvent moindre- à la fois en termes de coût, de durée et de risque. L'éventail de compétences nécessaires peut donc être plus ou moins large. On peut, en première analyse, distinguer deux types de technologies : les technologies simples et les technologies complexes (par exemple l'assemblage de vêtement est plus simple que la confection, laquelle est plus simple que la conception de machinerie de textile, etc.)[3]. Dans les deux cas, l'acquisition de compétences en matière de *know-why* constitue une part importante de l'apprentissage dans son ensemble (Nelson, 1993). Car ce type de compétences permet aux entreprises (qu'elles soient leaders ou suiveuses) de sélectionner plus efficacement les nouvelles technologies dont elles ont besoin, d'en réduire les coûts d'acquisition, de les adapter et de les améliorer de manière efficiente, d'accroître leur valeur ajoutée en utilisant leur propre savoir dans le processus productif et de développer des compétences innovatrices autonomes. Mais, une entreprise peut néanmoins devenir et demeurer un bon utilisateur de technologies importées (avec des routines de

maintenance, une gestion de qualité et un système d'engineering efficients) sans développer pour autant ni la capacité de décoder les processus de façon à les adapter, les améliorer ou les reproduire de manière significative, ni même la capacité de créer de nouveaux produits et processus. Ceci n'est à l'évidence pas optimal pour son développement à long terme, puisqu'elle demeurera dépendante d'autres firmes pour tout perfectionnement de ses propres technologies.

Ainsi, quel que soit le type de technologie considéré, l'importation de la technologie ne peut se substituer au développement d'une compétence locale ; l'efficacité d'utilisation des technologies importées dépend de l'acquisition de compétences propres. Compétences locales et importation de technologies sont dans une large mesure complémentaires.

Cependant, les modes d'importation de technologie ne conduisent pas tous, ou ne contribuent pas de la même façon, à un apprentissage domestique. Celui-ci dépend i) de la nature même de la technologie -i.e. des facteurs complémentaires nécessaires à sa mise en oeuvre-, ii) de la possibilité d'accéder à la technologie par des moyens autres que l'importation, iii) du rythme du changement technologique, iv) du degré de développement des compétences locales et v) des politiques adoptées pour stimuler le transfert technologique et accroître les compétences locales. En la matière, une distinction majeure peut être effectuée entre les modes de transfert technologique internalisés (au sein d'une firme multinationale) et externalisés (licences ou autres transactions de ce type). Généralement, les modes internalisés constituent le moyen le plus efficient pour transférer le *know-how*, mais ils le sont moins pour ce qui est du transfert du *know-why*. Les modes externalisés, quant à eux, semblent plus efficients pour ce qui est de la production d'un *know-why* local, mais plus coûteux, du moins à court terme, pour ce qui est de l'accès au *know-how*[4] (Cantwell, 1989 ; Lall, 2001).

Dans la mesure où les coûts d'innovation augmentent et où le déploiement des technologies nécessite une production à l'échelle planétaire ainsi que des réseaux de distribution de plus en plus étendus, il devient de plus en plus irréaliste de songer à des alternatives aux modes internalisés d'accès à la technologie. Toutefois, il demeure important, ou il devient encore plus important pour les pays sud-méditerranéens, de renforcer leur base technologique dans ce monde globalisé. Lorsque la compétitivité internationale devient le premier motif pour attirer de nouveaux investissements directs étrangers à forte valeur ajoutée, les pays sud-méditerranéens doivent offrir des sites de production où non seulement les salaires sont faibles, mais où les compétences techniques et managériales sont d'un niveau international. Pour promouvoir ces compétences et afin d'attirer de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée, ces pays doivent offrir une base industrielle solide, des qualifications de "résolution de problèmes" et des réseaux de distribution et d'approvisionnement spécialisés et flexibles. De plus, pour capturer certaines des externalités générées par les firmes multinationales plus avancées sur le plan technologique, ces pays doivent avoir des firmes capables d'apprendre.

2 – L'approche par les compétences dans les économies du sud-méditéranéen : une approche sous contrainte d'apprentissage technologique et de productivité croissante

Les entreprises sud-méditerranéennes sont actuellement soumises à une double contrainte : une contrainte de productivité croissante et une contrainte d'assimilation du progrès technique de plus en plus corroborée à une contrainte d'innovation. C'est au regard de cette double contrainte que l'approche par les compétences, dans ces économies, doit être envisagée et qu'une place particulière doit être accordée aux ressources humaines et à leur gestion.

2-1 – Des besoins de compétence différenciés

Deux processus distincts sont à l'origine de la construction et du développement des ressources humaines : l'acquisition de qualifications à travers l'éducation et la formation d'une part et l'acquisition de compétences à travers une expérience technologique spécifique d'autre part. Ceci est vraie pour tous les pays ; cependant, les besoins en matière de qualifications et de compétences diffèrent selon les niveaux de développement. Plus encore, chaque niveau de développement et chaque stratégie compétitive reflète et produit des types spécifiques de qualification, d'expérience et de compétence.

A – une différenciation des compétences selon le niveau de développement

On peut schématiquement mettre en relation quatre niveaux de développement industriel avec le profil de ressource humaine correspondant (Lall, 2001).

Le premier niveau, de **faible** développement industriel, correspond à un tissu industriel restreint réalisant des activités de fabrication et d'assemblage simples à destination du marché domestique. Les **qualifications** sont limitées : alphabétisation et connaissances techniques de base. L'évolution des qualifications est également limitée car les firmes ne réalisent pratiquement aucune formation, en dehors d'un apprentissage sur le tas informel. Quant aux **compétences** nécessaires pour

assurer la poursuite de l'activité, elles se résument à la maîtrise des activités d'assemblage, à la capacité de réparer les machines et outils ainsi qu'à l'aptitude à s'approprier des rudiments (simples) du métier. Tant que les entreprises sont protégées de la concurrence, elles poursuivent leur activité ; mais une mise en concurrence leur est fatal dans la mesure où le reste du monde affiche des pratiques et des techniques plus efficientes.

Le second niveau est un niveau de développement industriel **intermédiaire**, avec des activités (industrie légère) orientées vers l'exportation et l'émergence au niveau local, de produits intégrant de basses technologies. Les **qualifications** sont des qualifications générales et techniques du niveau secondaire auxquelles viennent s'adjoindre des connaissances en matière de gestion financière. Il existe peu de compétences dans les domaines scientifiques et en matière d'ingénierie. La formation est de type interne et est majoritairement située dans les industries orientées vers l'exportation ; les PME ont des niveaux faibles de qualifications. Les **compétences** mises en œuvre dans les industries orientées vers l'exportation sont, outre des compétences en matière d'assemblage (mais cette fois-ci de niveau international), des compétences en matière de préparation, d'ingénierie des processus et de maintenance. Dans les autres industries, les compétences se résument à la capacité de réaliser des adaptations mineures des processus et des produits. Les compétences en matière de développement industriel restent faibles, voire absentes et les acteurs institutionnels ne sont pas générateurs d'incitations technologiques.

Le troisième niveau est un niveau de développement industriel **mature**, mais principalement orienté vers le marché intérieur et affichant, pour beaucoup d'activités, un certain retard technologique. Les **qualifications**, tant dans le système scolaire que professionnel, sont larges mais peu profondes (ou pointues) et souvent de faible qualité. Les formations d'ingénieur présentent également cette caractéristique. Les lacunes en management et en marketing sont importantes. Il n'existe pas de formation interne. Les instituts de formation n'entretiennent pas de lien avec les entreprises industrielles. Seules quelques PME avancées ont des qualifications modernes. Parmi les **compétences**, on retiendra la maîtrise des processus technologiques intensifs en capital et en qualification, même si des inefficiences persistent. Cette maîtrise relativement bonne permet une adaptation significative aux technologies importées. L'innovation est émergente mais les liens avec les universités et les institutions technologiques restent faibles.

Le quatrième niveau est un niveau de développement **mature et avancé**, avec la présence d'un grand nombre d'activités de niveau international, une bonne appropriation des technologies de base et le développement de compétences propres. Les **qualifications** acquises à travers les formations scolaires et industrielles sont d'excellente qualité. Les managers, les ingénieurs et les scientifiques sont d'un haut niveau. Les instituts de formation sont réactives aux besoins industriels. Les investissements en formation sont importants, particulièrement en formation interne formelle et informelle. Les PME présentent de hauts niveaux de qualification et de compétence. Les **compétences** se situent dans la capacité d'importer, de maîtriser et d'adapter ce qui constitue l'état de l'art en matière de technologie avancée. Des relations intenses sont développées entre les entreprises et leurs clients, fournisseurs et sous-traitants ainsi qu'avec les consultants, les universités et les institutions de technologie.

A travers cette présentation synthétique des différents niveaux de développement industriel, associés au qualifications et compétences, il apparaît que le passage d'un niveau de compétitivité à un autre nécessite une évolution des systèmes de formation des qualifications et des compétences ainsi que de la façon dont les entreprises les mobilisent, y contribuent et interagissent avec elles. Ainsi, poursuivre une perspective de développement implique la capacité de faire évoluer les qualifications et les compétences vers des profils plus complexes en relation avec des technologies avancées et en mutation rapide. Vers quoi le profil de qualification doit-il évoluer ? La réponse communément admise, nous l'avons vu, est : vers davantage de compétence. Derrière ce concept, et au delà de sa définition conceptuelle, se trouvent des attentes concrètes et différenciés en matière de qualité des ressources humaines.

B – Une différenciation des compétences au sein de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, les compétences requises ne sont pas les mêmes selon le niveau hiérarchique et la fonction occupée. Dans une perspective de mise à niveau des entreprises sud-méditerranéennes, quatre niveaux de compétences doivent être considérés avec attention (Lall, 2001 ; Ashton & Green, 1996)..

Au niveau des travailleurs opérationnels (en particulier ceux qui sont les mieux éduqués et les mieux formés), la compétence implique de plus grandes dispositions et aptitudes ainsi qu'une éducation de plus grande qualité, plus adaptés à l'évolution des besoins technologiques. Elle signifie aussi une plus grande flexibilité des qualifications et des attitudes de travail, autorisant un travail en équipe plus efficient et coopératif ainsi qu'une polyvalence dans l'atelier. La compétence, c'est également une plus grande réceptivité et une aptitude à utiliser optimalement les nouvelles technologies, une plus grande motivation et capacité à suggérer des améliorations de produits et de processus. Tout ceci

implique une recherche d'amélioration continue de la formation des opérationnels, ainsi que du niveau et des méthodes des instituts de formation spécialisés dans l'apprentissage des technologies, en collaboration avec le secteur industriel, les pouvoirs publics et les consortium internationaux.

Aux niveaux technique et encadrement, la compétence comprend les éléments précédents, auxquels il faut ajouter une aptitude accrue au travail en équipe. Elle implique également une maîtrise des méthodes industrielles assistées par ordinateur, la mise en œuvre d'un management par la qualité totale et l'amélioration continue des systèmes, ainsi que la capacité de rétroaction afin d'améliorer les processus et les produits, en relation avec les départements développement et ingénierie. Les incitations à mettre en œuvre les technologies et pratiques de travail efficientes sont un élément important de cette compétence.

Au niveau ingénierie, la compétence passe tout d'abord par une offre plus importante d'ingénieurs hautement qualifiés, ayant des connaissances pratiques des besoins et des technologies industrielles, embrassant un éventail très large de sous disciplines, capables de s'engager dans des phases plus avancées de conception de produit et de processus. La compétence, c'est aussi la capacité à manager la qualité, sous conditions de fiabilité et de maîtrise des coûts. Enfin, c'est également l'aptitude à organiser des réseaux i) permettant des interactions avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, ii) favorisant l'utilisation des résultats de recherche et iii) tirant parti des opportunités offertes par les institutions de technologie pour favoriser le développement.

Aux niveaux marketing et management, la compétence passe par des managers hautement formés capables d'impulser et de faire fonctionner des systèmes assurant des interactions intenses avec les partenaires de l'entreprise, adaptés à l'internationalisation, capables d'absorber et de générer des flux croissants d'informations et promoteurs d'investissements en matière d'innovations et de marketing. C'est aussi, et surtout, leur capacité à dépasser les formes traditionnelles de gestion des ressources humaines et les politiques classiques de développement pour prendre en compte les nouvelles demandes de compétences et l'importance du travail en équipe, afin de fournir d'une part les incitations nécessaires au progrès et à la productivité et d'autre part, les opportunités d'un apprentissage et d'une formation en continu.

Au niveau innovation, la compétence passe par des scientifiques et des ingénieurs capables de s'approprier les savoirs et de les accumuler afin d'évoluer à partir des technologies les plus avancées, de concevoir et de tester de nouveaux produits et processus, d'interagir avec les laboratoires de recherche et d'assurer une capitalisation inter-projets. Mais la compétence en matière d'innovation passe également par les institutions qui promeuvent les sciences et la technologie ; celles-ci doivent être mieux équipées et encadrées afin d'assurer une intermédiation efficace entre le secteur industriel et les laboratoires de recherche non industriels, ainsi que les motivations nécessaires pour impulser une recherche appliquée (voire adaptée) aux besoins industriels.

La mise ne perspective des notions de « compétence » et de « ressource humaine » renvoie à une double différenciation de la compétence : une différenciation selon le niveau de développement de l'économie et une différenciation selon le niveau organisationnel dans l'entreprise De façon générale, plus l'économie est développée et le secteur industriel sophistiqué, plus les besoins en compétences des entreprises sont importants et variés. Au cours du développement, les institutions se développent et les firmes prennent conscience de l'importance de la formation et des qualifications, puis des compétences. Mais cette prise de conscience se double d'une perception accrue selon laquelle une approche par les compétences n'a de sens que dans la mesure où elle s'accompagne d'une conception renouvelée de la gestion des ressources humaines.

2-2 – Approche par les compétences, objectifs de compétitivité et gestion des ressources humaines

Les approches par les compétences initiés dans les économies du sud de la méditerranée reposent sur une conception largement partagée selon laquelle la compétence conduit à la performance et à la compétitivité. C'est donc l'espérance de voir se traduire l'exercice des compétences en performances et en résultats compétitifs qui incite les organisations (publiques et privées) à rechercher une logique compétence. Pourtant, si les compétences sont des pré-requis de production des performances, elles ne suffisent pas, à elles seules à les garantir. La façon dont elles sont évaluées, gérés et anticipées (actions qui relèvent du domaine de la GRH) constitue un élément incontournable pour assurer le lien entre compétence et performance. Cela implique plusieurs étapes dans l'intégration par les firmes d'une logique compétence.

La première étape consiste en une appropriation par les firmes du concept de compétence[5]. Cette étape peut sembler triviale. Pourtant, s'agissant d'un concept importé et véhiculant une image de « modernité », elle ne doit pas être contournée. En effet, comme nous l'avons souligné supra, les entreprises ne sont pas les seules organisations à être concernées par l'approche

compétence ; les structures publiques (système éducatif, laboratoires de recherche, institutions technologiques, organes politiques...) ont à l'évidence un rôle à jouer. Or, il apparaît des situations où les structures publiques se sont saisies du concept et tentent d'initier une démarche compétence, tandis que les entreprises, préoccupées par d'autres enjeux, ne semblent pas prêtes à s'y engager. La première étape d'appropriation du concept par les entreprises est donc fondamentale même si elle ne consiste qu'en une mesure de l'intérêt du concept. Le sens d'une approche par les compétences est, durant cette étape, très spécifique (cf. infra). La seconde étape est une étape de mise en œuvre par les entreprises d'une approche compétence ; ceci implique une révision conceptuelle globale de l'architecture de l'entreprise ainsi qu'une révision des processus d'accompagnement des structures publiques concernées. L'objectif poursuivi est l'élargissement du champ de compétences des firmes pour gérer efficacement les complexités technologiques et organisationnelles. Il s'agit bien sûr de développer les compétences assurant l'utilisation efficace des technologies importées ; mais au-delà des compétences technologiques, les nouvelles formes d'organisation du travail et les nouveaux systèmes de production nécessitent de nouvelles compétences qui passent par des attitudes différentes au travail, de nouvelles tâches, de nouveaux systèmes de management et de relations. La notion de compétence dans cette seconde étape prend alors un sens différent : celui de la dynamisation des compétences fondamentales basée sur la motivation et la mobilisation des ressources humaines, celui également de l'acquisition de compétences managériales et organisationnelles. L'objectif de compétitivité poursuivi à travers ce processus est un objectif de modification de l'avantage concurrentiel. Ce processus peut être coûteux, long, risqué et incertain. Il peut générer des externalités et des difficultés de coordination lorsque les compétences sont redéployables dans d'autres firmes ou lorsque l'efficience d'une firme dépend des processus d'apprentissage au sein des autres firmes. Une troisième étape apparaît alors où la notion de compétence prend son sens le plus fort puisqu'elle implique la maîtrise du transverse ainsi que la maîtrise des processus d'apprentissage tant au niveau intra que inter firmes. Cette troisième étape, basée sur la cohésion des ressources humaines, renvoie à une forme de compétitivité fondée sur le développement de la capacité d'innovation et de management des réseaux de connaissances et d'informations. Il s'agit pour les entreprises, d'adopter une approche dynamique, permettant d'assurer le suivi de l'évolution des compétences, ainsi que leur articulation aux objectifs stratégiques définis.

Les économies sud-méditerranéennes peuvent actuellement être situées dans le cadre de la première étape. Leur utilisation de la notion de compétence renvoie au développement du niveau élémentaire des compétences (savoir général et spécialisé). Il s'agit du sens le plus large de la notion de compétence telle qu'elle apparaît dans les discours managériaux et surtout institutionnels. De l'utilisation extensive qui en est faite résulte une certaine dilution du concept en même temps qu'un élargissement de perspective. Ainsi, pour illustration, certains rapports des pays sud méditerranéens réalisés par l'UNESCO présentent le « programme compétences de base » qui vise, par la recherche des moyens pédagogiques appropriés, à améliorer le rendement du système éducatif, l'équité, etc. Les compétences désignées ici sont essentiellement les connaissances ou les savoirs des élèves de primaire et secondaire, voire leur qualification dans certains cycles professionnels. La notion de compétence n'a ici que peu à voir avec l'idée de « savoir en action », expression utilisée par certains auteurs pour désigner la compétence dans l'entreprise. Car il y a non appropriation du concept par les entreprises. Ce sont les structures publiques qui, en « agitant » le concept de compétence tentent d'initier une approche alternative. On peut lire, par exemple, parmi les objectifs du projet de réforme de la formation professionnelle en Tunisie l'objectif suivant : « renforcer la participation du secteur productif dans le processus de détermination d'une demande en compétences (...). Il s'agit d'impliquer de façon directe et efficace les entreprises dans la définition des compétences qui leur sont et seront nécessaires pour répondre mieux et plus rapidement aux attentes du marché concurrentiel (...). Pour ce faire, il est proposé, pendant une période de transition (...) de mettre en place des mécanismes qui d'une part, constitueront une interface efficiente entre le secteur productif et le système de formation et d'autre part, permettront le développement d'une capacité d'identification et d'expression de la demande en compétences dans les entreprises[6] ». On mesure, à travers cet objectif, le chemin qu'il reste à parcourir pour que les entreprises s'impliquent dans une démarche compétence et que le terme passe d'un niveau conceptuel à un contenu opérationnel.

L'objectif de compétitivité des firmes sud-méditerranéennes s'inscrit dans une logique de productivité quantitative basée sur un avantage en termes de coût de main-d'œuvre. Il s'agit, pour l'essentiel d'attirer les investissements étrangers, une des priorités majeures des pays sud-méditerranéens. La réduction de la tension existant entre une compétitivité basée sur les coûts et une compétitivité basée sur l'accroissement des qualifications et des compétences (impliquant une

augmentation des coûts de main-d'œuvre) est difficile pour les entreprises[7]. En outre, les conditions n'apparaissent guère propices à l'accès à une compétitivité s'appuyant davantage sur la compétence.

➘ Ainsi, une évaluation du secteur privé au Maroc (Banque Mondiale, 1999) indique que la qualité insuffisante de la main d'œuvre vient en première place des préoccupations des chefs d'entreprise ; un taux de chômage de 25% parmi les diplômés de l'université donne à penser que le problème principal tient au fait que les compétences des diplômés ne correspondent pas aux besoins des entreprises.

➘ Dans le même ordre d'idée, une enquête réalisée auprès du secteur textile-habillement en Tunisie (OIT, 1999) souligne le manque de main-d'œuvre qualifiée et les difficultés d'accès à l'information tant en matière de formation (95% des chefs d'entreprise interrogés ignorent l'existence des centres de formation en textile-habillement) qu'en matière technique (excepté pour les sous-traitants d'entreprises étrangères qui bénéficient de transfert technologique). Les problèmes de formation touchent également les chefs d'entreprise et les membres de la direction. Selon la même enquête, 56% d'entre eux n'ont eu qu'une formation sur le tas (seul 6% ont bénéficié d'une formation en gestion) et 89% avouent ne pas avoir les connaissances suffisantes pour faire face à la compétitivité internationale.

➘ Ajoutons également la question du comportement des travailleurs. Selon l'enquête réalisée auprès du secteur textile-habillement en Tunisie, le problème le plus souvent rencontré avec la main-d'œuvre est celui de l'absentéisme (selon 51% des chefs d'entreprise) et du retard (selon 21%). Les chefs d'entreprise évaluent l'absentéisme à 25% en moyenne, avec comme conséquence des difficultés à atteindre les objectifs de production et le risque de perte de marché. Ils déclarent chercher à connaître et à apprendre les méthodes utilisés par leurs concurrents européens pour discipliner et motiver leur main-d'œuvre, mis à part les primes de productivité classiques.

➘ En outre, la mise en œuvre d'une approche par les compétences impliquerait une structuration de la GRH, qui, dans les entreprises, est réalisée de façon très informelle, généralement par le responsable de l'entreprise. La promotion interne y est faible[8]. La formation est réduite à de la formation sur le tas, tant au niveau opérationnel que pour les membres de la direction[9]. Les outils de motivation et de mobilisation du personnel sont peu connus. L'organisation du travail s'appuie plutôt sur les tâches que sur les postes, sachant que les tâches sont davantage distribuées en fonction du degré d'ingéniosité, du savoir-faire, de l'habileté et de la prestesse des salariés qu'en fonction d'une qualification clairement identifiée. De ce point de vue, on pourrait penser que la logique compétence n'est pas loin puisque le travail est affecté en fonction des compétences effectives. Le saut qualitatif entre ce type de GRH informelle et une gestion par les compétences pourrait être moindre que celui existant entre une gestion par les postes et une gestion par les compétences, du moins serait-il d'une autre nature. Pourtant, une telle hypothèse, même si elle mérite d'être explorée, ne se justifie que pour les salariés peu ou pas qualifiés et ne semble plus trouver de fondement dès lors que l'on considère des populations plus qualifiées ou dès lors que les tâches impliquent la maîtrise de technologies complexes.

Ce modèle d'organisation et la logique de productivité quantitative qui lui est associé trouvent aujourd'hui des limites dans le changement de nature de la concurrence. Les modes traditionnels de concurrence fondés sur des prix et des coûts faibles sont progressivement remplacés par une concurrence basée sur la qualité, la flexibilité, la conception, la confiance et le *networking* (Best, 1990). Cela implique de renoncer à une instrumentation (formelle ou informelle) de GRH par les acquis ou par les postes –qui répond à la stabilité des connaissances–.pour passer à une gestion par les compétences –qui appelle à une remise en cause permanente des connaissances. Mais la plupart des entreprises concernées n'ont pas les « compétences » en GRH nécessaires pour assurer cette transition, ce qui rend encore plus difficile l'implantation d'une approche par les compétences. Cela dit, de cette première approche des compétences dans les pays sud-méditéranéens, il faut retenir moins la non appropriation de la logique compétence par les firmes que son appropriation par les institutions qui tentent d'initier une démarche nouvelle. L'approche par les compétences serait donc ici une approche à dominante institutionnelle, ouvrant des perspectives prometteuses dans ceux des pays sud-méditéranéens qui ont connu ces dernières années une forte hausse des niveaux d'éducation. Ainsi, par exemple, le Liban forme-t-il beaucoup d'espoir sur le développement d'une nouvelle économie de la connaissance. En effet, contrairement à ce qui s'est passé avec la révolution industrielle, cette nouvelle industrie ne s'appuie que sur la matière grise dont le Liban abonde. Le développement de cette industrie (notamment l'industrie du logiciel) y est donc envisagé sous condition de la mise ne place d'une infrastructure matérielle et juridique adaptée et de la préparation des ressources humaines indispensables à la réussite de cette opération.

Conclusion

La compétence apparaît aujourd'hui au carrefour des principales mutations industrielles, au cœur des axes structurants qui, sous les termes de « savoir », « réseau », « innovation », etc. transforment l'entreprise . « Nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence » écrit A. Meignant, envisageant des formes de spécialisation qui structureraient le futur modèle d'une division internationale du travail articulée autour de ces stratégies de compétences. Un consensus semble aujourd'hui s'établir autour de l'approche par les compétences, tant par sa puissance conceptuelle fédératrice que par ses effets et son irréversible impact transnational. Pourtant, ce consensus ne doit pas ignorer les particularités de l'approche par les compétences, particularités qui tiennent notamment au niveau de développement.

Ainsi, l'approche par les compétences dans les économies sud-méditerranéennes peut difficilement être appréhendée de la même façon que dans les économies nord-méditerranéennes. Des spécificités essentielles tenant à la dépendance technologique, au positionnement concurrentiel, au système d'éducation et de formation et à l'engagement institutionnel doivent occuper une place centrale dans la réflexion.

Pour l'heure, le concept de compétence tel qu'il est utilisé dans les économies méditerranéennes doit davantage être analysé comme un concept fédérateur et mobilisateur visant l'articulation des différents acteurs de l'économie (publics et privés) autour d'une conception homogène de l'évolution industrielle requise.

La qualité des ressources humaines et de leur gestion apparaît comme un élément incontournable d'une approche par les compétences, quel que soit le pays considéré. Ce point semble quelque peu ignoré par les firmes sud-méditerranéenne, focalisées sur d'autres préoccupations, plus technologiques. Pourtant, l'accroissement et l'accumulation des compétences ne peut s'opérer qu'à travers une GRH adaptée. Dans ce domaine, les institutions ont aussi un rôle de sensibilisation à jouer.

Bibliographie

Abdennadher, C. & Kammoun, S. (2001). *Capital humain au sein des organisations : compétences, formation et apprentissage à la base des performances des firmes*, communication aux 5èmes rencontres euro-méditerranéennes, Nice, 17-19 octobre.

Ashton, D.N. & Green, F. (1996). *Education, Training and the Global Economy*, University Press of Cambridge.

Banque Mondiale (1999). *Mise à jour de l'évaluation du secteur privé : le secteur privé : moteur de la croissance marocaine*, n° 19975-MOR.

Barney, J.P. (1996). The Ressource-Based Theory of the Firm, *Organization Science*, vol.7, n°5.

Cantwell, J. (1898). *Technological Innovation and the Multinational Corporation*, Oxford : Blackwell.

Lall, S. (1987). Learning to Indusytialize : *The Acquisition of technological Capabilities in India*, London : Macmillan

Lall S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*, Edward Elgard.

Meignant, A. (1997). Le savoir et l'entreprise, un nouveau paradigme, *Revue personnel*, n°378, mars-avril.

Nelson, P. R. (ed.) (1993). *National Innovation Systems : A Comparative Analysis*, Oxford : Oxford University Press.

O.I.T (1999). *L'industrie du textile-habillement en Tunisie : les besoins des chefs d'entreprise et les conditions de travail des femmes dans les PME*. Service des activités industriels. SAP 2.77/WP.136.
http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/papers/textile/

Unesco (2001). Forum mondial sur l'éducation. Rapport mondial des pays.
http://www.unesco.org/education

Notes

[1] Ces différences apparaissent d'emblée à travers quelques indicateurs du développement social dans certaines économies sud-méditerranéennes. L'exemple le plus frappant est sans doute celui de la Tunisie et du Maroc. En effet, le taux d'alphabétisation des adultes, par exemple, est sensiblement plus élevé en Tunisie (68%) qu'au Maroc (47%). En revanche, si l'effort financier fourni par le Maroc en faveur des dépenses d'éducation, notamment entre 1980 et 1997, a été aussi

important que celui de la Tunisie (en moyenne de 6% du PNB), le capital du Maroc en ressources humaines demeure encore inadapté aux besoins d'une stratégie de forte croissance.

[2] Le débat en la matière porte sur la question de savoir si les interventions doivent être purement fonctionnelles (visant à remédier aux défaillances génériques du marché sans pour autant favoriser certaines activités ou une gamme d'activités au détriment d'autres activités) ou si elles doivent inclure des éléments sélectifs (Lall, 2001). Les interventions fonctionnelles consistent à stimuler l'enseignement primaire et secondaire, fournir les infrastructures de base ou encourager une politique générale orientée vers l'exportation. Les interventions sélectives ont des effets sur l'allocation des ressources entre différentes activités ; la politique industrielle doit pouvoir, dans cette perspective, affecter les ressources à des activités industrielles particulières plutôt qu'à d'autres, notamment par des politiques de restriction à l'échange, des systèmes d'allocation et de subvention aux crédits, des politiques discriminatoires face à l'afflux des investissements étrangers, etc.

[3] De cette distinction, il découle que les compétences développées dans une activité industrielle ne sont pas toujours transférables à une autre ; de même, les politiques visant à développer l'apprentissage dans un secteur industriel ne sont pas forcément très utiles dans un autre.

[4] Même pour les technologies accessibles, les modes externalisés peuvent s'avérer peu rentables s'ils sont utilisés dans un cadre protégé pour réaliser une certaine indépendance technologique. En revanche, ils seront rentables s'ils sont utilisés pour stimuler l'effort national de développement et de création industrielle. Les modes internalisés, quant à eux, peuvent développer un Know-Why local s'ils sont accompagnés de mesures politiques appropriées et incitatives ou dans des situations où il existe déjà de solides compétences de recherche locales (comme c'est le cas dans les pays les plus industrialisés).

[5] Le terme appropriation est ici utilisé dans son sens faible ; il veut simplement signifier la prise de conscience par les entreprises de l'intérêt d'une démarche compétence (même si cette prise de conscience n'est pas suivie d'effet immédiat) et l'orientation progressive de la réflexion (et pas encore des actions) dans ce sens.

[6] Souligné par les auteurs.

[7] Des distinctions sectorielles apporteraient davantage de nuance à nos propos. Néanmoins, dans les secteurs les plus représentés, c'est bien une logique de compétitivité par les coûts qui prédomine. Ainsi, par exemple, 42% des entreprises industrielles en Tunisie sont des entreprises du secteur textile-habillement. Ceci représente 1910 entreprises dont 1451 sont totalement exportatrices.

[8] l'enquête sur le textile habillement en Tunisie montre que 95% des membres de la direction ont accédé à leur poste de façon directe

[9] Dans l'enquête sur le textile habillement en Tunisie, les chefs d'entreprise soulignent leur connaissance insuffisante en matière de conception, de design et de management.

Une expérience de construction d'un réseau euro-méditerranéen de pôles de compétences dans l'apprentissage des bonnes pratiques de dissémination du E-Business

Mohammed MATMATI

Professeur
Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble
Tel: 04 76 70 61 33
Fax: 04 76 70 60 99
e-mail: **mohamed.matmati@esc-grenoble.fr**

Résumé

Cette communication a pour but de présenter une expérience réelle de construction d'un réseau de transfert, vers les pays méditerranéens, des bonnes pratiques dans la dissémination et la promotion du e-business développées et mises en œuvre en Europe par les entreprises et organisations professionnelles.
Ce projet a porté sur la création par pays méditerranéen d'un pôle de compétences dans la dissémination des technologies de l'information appliquées au commerce électronique et aux technologies des processus.
Les activités menées dans ce cadre ont porté autant sur des actions de formation réalisées en Europe que sur l'élaboration et la mise en œuvre par chaque pôle de compétences d'un plan d'action centré sur la dissémination et la promotion du E - business dans chaque pays méditerranéen.
Cette communication abordera les points suivants :

- l'apport des TIC au travail d'équipes en réseau
- le projet de réseau euro-méditerranéen des pôles de compétences en TIC;
- une analyse des difficultés rencontrées et le bilan des apprentissages acquis

Mots clefs :
réseau, pôle de compétences, E-business, TIC, apprentissage, bonnes-pratiques.

Introduction

Il est, de plus en plus, admis que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont des facteurs d'accélération des échanges économiques, culturels, scientifiques et technologiques entres les hommes mais aussi entre les organisations contribuant, ainsi, à l'amélioration de la performance des différents acteurs en interaction. Ces technologies réduisent les coûts de transaction, les délais de transfert de l'information et rendent cette dernière facilement accessible à tout un chacun en transcendant les contraintes liées à l'espace et au temps. Elles créent, par leurs capacités intrinsèques, les conditions d'efficacité des groupes travaillant en réseau et induisent l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail que les chercheurs en sciences sociales tentent d'identifier et caractériser.

Le commerce électronique est une des applications des technologies de l'information et de la communication ; Il est actuellement en pleine croissance dans les pays industrialisés où le taux d'équipement en TIC des entreprises et des ménages s'accroît rapidement. Il n'en est pas de même dans les pays en voie de développement comme les pays méditerranéens partenaires de l'Union Européenne. Une mise à niveau technologique est nécessaire pour permettre aux échanges économiques de croître dans le cadre d'une zone de libre–échange en Méditerranée objet du dialogue euro-méditerranéen[1]. Le développement, dans les pays méditerranéens, des technologies de l'information et de la communication, particulièrement celles orientées sur le commerce et l'industrie, est un des axes du programme d'appui de l'Union Européenne à la création d'une société de l'information dans les pays méditerranéens[2].

Dans cette communication, nous nous proposons de présenter une expérience de création et fonctionnement d'un réseau euro-méditerranéen de pôles de compétences[3] dans l'apprentissage et la diffusion des bonnes pratiques de promotion et dissémination des technologies de l'information et de la communication. Cette action s'est déroulée dans le cadre du projet européen MED/ITN[4] – Etablishment of Networks of méditeranean Information Technology Nodes – qui a permis la collaboration en réseau, pendant deux ans et demi, de plusieurs organismes européens avec des institutions méditerranéennes issues des douze pays associés[5] à l'Union Européenne. Ce projet avait pour objectif la création par pays méditerranéen d'un pôle de compétences dans la dissémination et la promotion des technologies de l'information et communication. Dans chaque pays, chaque pôle de compétences devait être

constitué d'un réseau d'acteurs institutionnels et devait être intégré dans le réseau euro-méditerranéen des pôles de compétences.

Les activités du projet se sont concrétisées autant dans des actions de formation réalisées en Europe et dans les pays méditerranéens que dans des actions d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan d'action par pays méditerranéen centré sur la promotion et dissémination des technologies de l'information et communication auprès des acteurs économiques (entreprises, chambres de commerces, organisations professionnelles).

Cette communication est formée de quatre parties:

une réflexion sur l'apport des technologies de l'information au travail des équipes en réseau ;

la deuxième partie, plus descriptive, sera axée sur la présentation du projet

le fonctionnement du réseau euro-méditerranéen des pôles de compétences en TIC constituera la troisième partie de notre communication ;

la dernière partie sera centrée sur une analyse des résultats et des apprentissages.

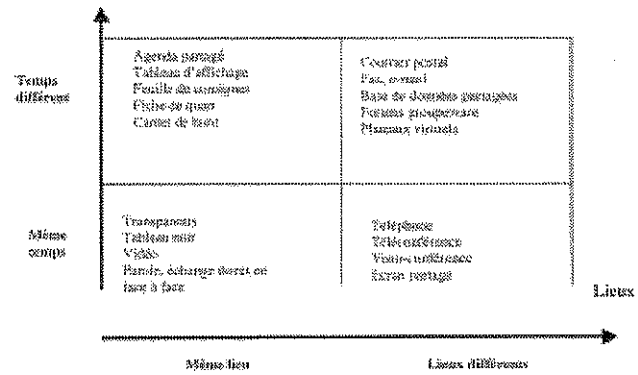
1 - L'apport des TIC au travail des équipes en réseau

Le développement rapide de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) modifie profondément le travail dans les entreprises, notamment le travail en équipe. Ces technologies ont donné naissance à des applications – messagerie électronique, groupeware, workflow...- qui ont largement facilité la communication et la circulation de l'information dans les organisations, permis le développement du travail à distance et introduit de nouvelles conditions de travail en équipe. Le travail en groupe est présent dans toutes les organisations, surtout, dans les entreprises qui, dans un contexte fortement concurrentiel marqué par une accélération de la mondialisation imposant une transversalité croissante des activités et une imbrication de plus en plus complexe des problématiques de management, développent des formes d'organisation flexibles et proactives à même de faciliter l'anticipation sur les évolutions des marchés. Le travail en équipe et le travail en réseau sont des formes d'activités humaines dont les TIC ont accru l'efficacité de façon notable.

Ces équipes sont des groupes de projets, des pôles de compétences, des équipes d'experts, des équipes de direction de filiales, etc, répartis à travers le monde mais travaillant sur des objectifs communs dans le cadre de contraintes organisationnelles, financières et temporelles.

Ces équipes, travaillant le plus souvent en réseau, ont des caractéristiques spécifiques :
leur composition change en fonction des projets ;
elles sont très souvent éclatées géographiquement ;
le travail ne s'arrête pas dans le temps (surtout pour les équipes transnationales).
Les TIC apportent des solutions technologiques qui permettent aux équipes en réseau de continuer à travailler quelle que soit leur situation géographique et temporelle.

Picq (1999) identifie quatre grandes catégories de TIC en fonction de la localisation et de la synchronisation des interactions au sein d'une équipe qu'il a représentées dans le schéma ci-dessous :



Nous observons, à la lecture de ce tableau, que le travail en des lieux différents et à des temps différents exige le plus d'applications technologiques.

Parmi ces applications technologiques, le groupeware, apparaît comme celle qui offre le plus de fonctionnalités au travail des équipes distantes. Jean-Pierre Courbon (1998) définit le groupeware comme «l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif». Le terme français consacré au groupeware (terme générique) est collecticiel. Messagerie électronique, gestion électronique des agendas, partage des bases de données, workfow, réunion électronique, visioconférence, forum de discussion sont les principales technologies de groupeware actuellement utilisées, dans les entreprises, par les équipes engagées sur des projets communs.

Ces technologies assurent, pour permettre au travail collaboratif d'atteindre ses objectifs de résultats sur les plans quantitatifs, qualitatif et de respect des délais, des fonctions de communication, collaboration, coordination Ces trois fonctions de base s'appuient sur la nécessaire mémorisation des travaux de groupe et la circulation

organisée de l'information entre les membres d'un même groupe. Quel est le contenu de ces cinq fonctions ?

■ La communication

Elle est à la base de tout processus d'échange entre les personnes formant une équipe de travail et est le produit des comportements des acteurs en interaction et de l'information à transmettre. Le groupeware renforce les moyens et espaces de communication en complétant le traditionnel « face à face » grand consommateur de temps (tête-à-tête, réunion, téléphone, courriers écrits) par des supports électroniques tout en apportant la rapidité dans la diffusion permettent la dé-synchronisation temporelle, la mémorisation des échanges et la possibilité de passer d'une communication « un à un » à une communication à plusieurs. Mais ces moyens technologiques doivent être perçus et utilisés comme un accroissement des possibilités et modalités de communication en plus des échanges directs réalisés habituellement dans le cadre d'entretiens, de réunions ou de contacts téléphoniques qui apportent toute la richesse du contact humain nécessaire à la compréhension des situations complexes ou tout simplement pour se connaître. Ces échanges directs seront d'autant plus efficaces que les supports modernes technologiques ont été préalablement utilisés.

■ La Collaboration

Pour Jean-Claude Courbon (1998) « ce volet des fonctionnalités du groupeware est probablement le plus difficile à réaliser, mais aussi la source majeure des retombées positives de l'introduction de ces nouvelles technologies »; Il s'agit de faire en sorte que des ressources et compétences individuelles opérant à distance dans le cadre d'un travail d'équipe réalisent une construction commune - une proposition en réponse à un appel d'offre, un cahier des charges, une synthèse, la résolution de problèmes - dans les temps et coûts requis. Cette fonctionnalité concerne l'interaction entre les activités et les différents membres de l'équipes. Les TIC apportent à ce niveau les bases de documents et les supports électroniques du groupeware qui permettent la réalisation de processus itératifs rapides synchrones et asynchrones.

■ La Coordination

Elle permet la réalisation en temps voulu des tâches indépendantes qui contribuent à la construction du projet dans les délais requis. Elle est liée aux comportements des acteurs. Le groupeware apporte la gestion des agendas, le suivi automatique des réalisations, la vision globale et instantanée. Ces outils ne peuvent en aucun cas se substituer aux négociations indispensables que nécessitent certains ajustements ; les outils de groupeware facilitent ces négociations.

■ La circulation

Les activités de communication, coordination et collaboration ne peuvent être réalisées sans une circulation automatique de l'information et des documents qui permet un même niveau d'information nécessaire à l'efficacité collective. Cette exigence est encore plus forte dans le cadre des équipes virtuelles. Le groupeware apporte des solutions d'automatisation de la circulation des documents offrant des possibilités d'action en ligne (accord, compléter, modifier). Les logiciels de type « workflow » constituent un acquis important dans ce domaine pour cette fonctionnalités du groupeware.

■ La mémorisation

Cette fonctionnalité du groupeware est à la base de la constitution de la mémoire de toute équipe virtuelle. Elle est tout à la fois la source des informations nécessaires au travail (informations, documents, supports de travail...) mais aussi le « registre » chronologique et fonctionnel des actes et processus mis en œuvre par les différents membres de l'équipe dans le cadre de leur mission (les décisions, les échanges, les modes opératoires, le mode de fonctionnement de l'équipe, les bases de documents). Elle est le reflet du travail collectif réalisé et constitue de ce fait une base de connaissances comme elle est aussi la trace des relations sociales qui se sont construites entre les différents membres de l'équipe.

Ainsi, ces technologies facilitent le travail en équipe, voire en plusieurs équipes en réseau travaillant sur un ou plusieurs projets en offrant la possibilité de travailler en plusieurs lieux, de façon synchrone et asynchrone. Elles induisent une grande réactivité de chaque membre du groupe et contribuent aussi à développer la gestion transversale de cette forme de travail. Le groupeware apparaît comme un outil pouvant largement favoriser l'apprentissage organisationnel. En fait, le développement d'un projet de groupeware dans l'entreprise relève d'objectifs stratégiques car pouvant avoir un impact sur la construction de l'avantage concurrentiel durable, sur la dimension organisationnelle et a des conséquences humaines non négligeables.

Les technologies de groupeware interpellent la direction de l'entreprise sur l'aspect management des changements organisationnels et des modes de management qu'entraîne leur mise en œuvre dans l'entreprise. Dans le travail de groupe, la relation de face à face est fondamentale pour l'instauration d'un climat d'appartenance au groupe. Or, le groupeware réduit cette dimension à une faible portion même si certaines précautions sont prises dans les logiciels pour faciliter la personnalisation et la connaissance réciproque des acteurs, le partage des fonctions et des rôles dans le groupe. Le problème est, néanmoins, de savoir que faire

et comment faire pour que le groupe soit pérenne durant toute sa mission et atteigne ses objectifs.

Par ailleurs, le travail de groupe est en soit exigeant parce qu'il implique le respect de règles de fonctionnement nécessaires à l'efficacité collective ; le groupeware, quant à lui, implique de nouvelles exigences pour garantir l'efficacité du groupe dans les conditions particulières de cette activité caractérisée par l'utilisation intensive des TIC avec leurs possibilités de travail à plusieurs en des lieux différents et de façon asynchrone.

Dans les prochains chapitres, nous analyserons les similitudes entre le réseau euro-méditerranéen de pôles de compétences, objet de la présente communication, et un réseau d'équipes virtuelles travaillant sur un projet commun ; nous analyserons également, à la lumière des développements ci-dessus, l'apport des TIC au processus de construction des pôles de compétences en Méditerranée.

2 - Le projet de création de pôle de compétences dans la dissémination des TIC en Méditerranée

Ce projet de la Commission Européenne s'inscrit dans le cadre de la promotion de la société de l'information en Méditerranée par le développement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en vue de renforcer les dispositifs de mise à niveau des économies des pays méditerranéens prévus dans des programmes bilatéraux[6] . Ce projet transversal concerne les douze pays méditerranéens[7] impliqués dans le processus de dialogue initié en 1995 à Barcelone pour faire de la Méditerranée une zone de libre-échange. Le projet MED-ITN a duré deux ans et demi, janvier 1998 / juin 2000. Dans les lignes qui suivent, nous présentons le projet à travers ses objectifs, son contenu technique, les acteurs impliqués et la stratégie de réalisation.

21- Objectif

L'objectif du projet est la création d'un réseau méditerranéen de pôles de compétences (ITN – Information Technologie Nodes) dans les bonnes pratiques de promotion et dissémination des technologies de l'information et de la communication appliquées au commerce et l'industrie. Chaque pôle de compétences devait être constitué par des personnes issues d'institutions de formation et recherche ainsi que d'organismes professionnels.

La mission de chaque pôle de compétences était d'assurer, dans la limite de ses ressources et des contraintes locales, la promotion et la dissémination des technologies de l'information et communication dans son environnement économique en utilisant, après adaptation au contexte local, les pratiques mises en œuvre en Europe pour la diffusion auprès des opérateurs économiques des technologies de l'information. Le projet n'avait pas pour but la formation de spécialistes des technologies de l'information et communication mais des « acteurs » capables d'animer la conception et la conduite d'un plan de promotion et de dissémination dans un domaine des technologies de l'information et la communication.

22- Le contenu du projet

Les actions devant permettre l'atteinte des objectifs du projet à savoir la création et le fonctionnement d'un réseau de pôles de compétences en technologies de l'information sont de plusieurs niveaux :

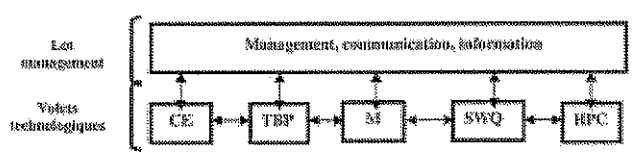
- une formation de mise à niveau technologique des personnes désignées pour faire être membres des pôles de compétences;
- la connaissance des bonnes pratiques de dissémination mises en œuvre avec succès dans les différents pays européens ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action de dissémination des technologies de l'information et communication par l'utilisation des bonnes pratiques étudiées ;
- le suivi et l'évaluation des activités des pôles de compétences.

Cinq volets technologiques ont été privilégiés par le projet :

- le commerce électronique (CE),
- les "technologies for business process" (TBP) dites aussi technologies de processus,
- l'Internet et multimédia (M),
- la qualité des software (SWQ),
- les calculateurs à hautes performances (HPC).

Chacun de ces domaines a été conçu et conduit comme un projet en soi ayant un contenu technologique spécifique et donnant lieu à une démarche de mise en œuvre spécifique.

En plus des volets technologiques, le projet a prévu un lot « Management » dont la mission était centrée sur la « préparation » des acteurs des potentiels dans les pays méditerranéens par une information sur l'apport des technologies de l'information au commerce et à l'industrie, le contenu et la démarche du projet mais aussi sur la communication et l'information en cours de projet.



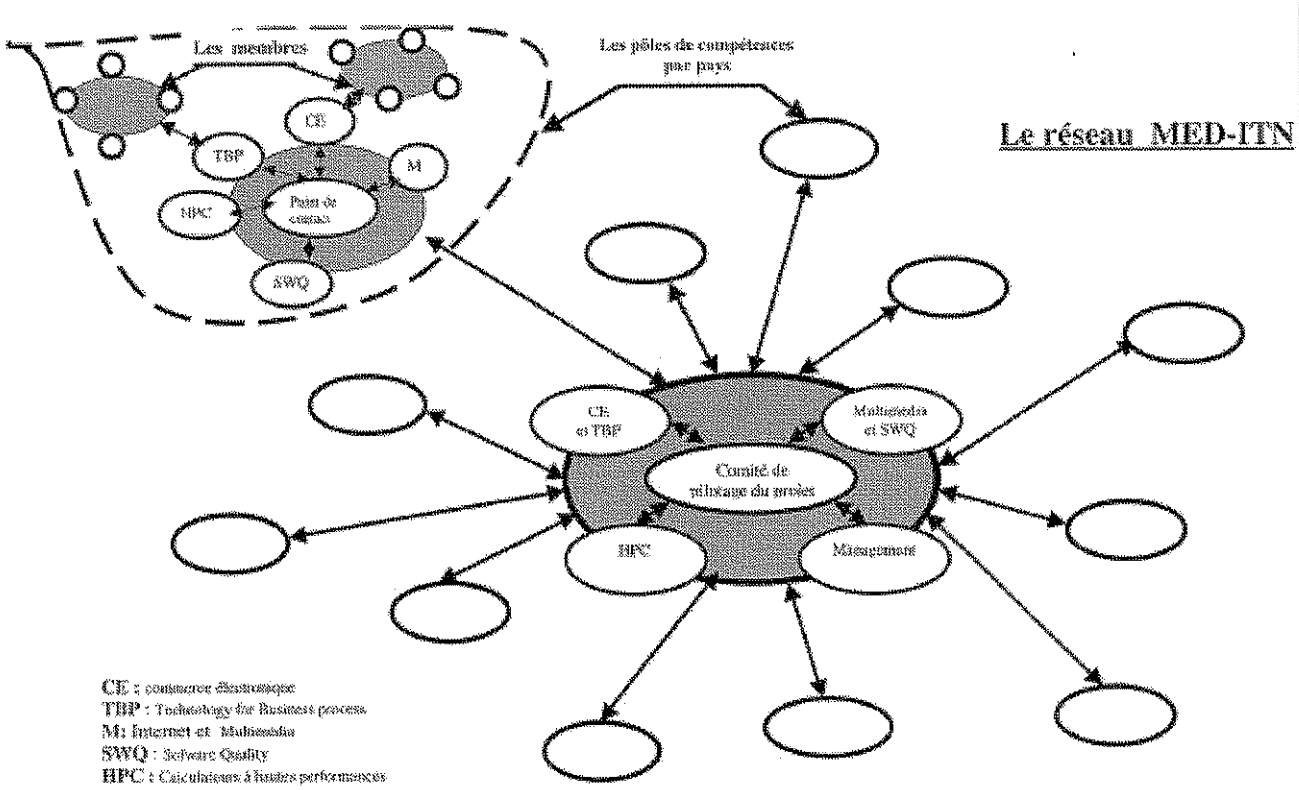
23-Les acteurs du réseau et leurs rôles respectifs

Plusieurs catégories d'acteurs ont contribué à la mise en oeuvre de ce projet.

■ Dans chaque pays méditerranéen, un «Point de contact », un enseignant/chercheur issu d'une institution universitaire, a été désigné par la Commission Européenne après consultation des autorités politiques nationales ; il avait pour mission l'animation de la création et du fonctionnement du pôle de compétences local. Ce « Point de contact » était également l'interlocuteur des acteurs européens dans le projet.

Pour chacun des domaines technologiques du projet, des personnes ressources (2 à 5) ont été cooptées dans les différentes institutions de chaque pays – les chambres de commerces, les associations professionnelles, les universités ou écoles de commerce - pour participer aux activités du projet et constituer à terme une équipe de spécialistes - un pôle de compétences - dans le domaine technologique concerné.
Le pôle de pôles de compétences dans chaque pays méditerranéen constitué de différentes équipes spécialisées par domaine technologique devait fonctionner comme un « mini » réseau et établir des échanges en vue d'actions communes avec les pôles de compétences situés dans les autres pays méditerranéens.

■ Du côté européen, les acteurs en charge de la mise en œuvre du projet dans chacun de ses volets technologiques ont été sélectionnés suite à appel d'offre. Quatre organismes ou groupements d'organismes ont été retenus :
- un consortium de cabinets de conseil européens pour les volets « Mutimédia et Software quality » ;
- un groupement d'écoles d'ingénieurs européennes pour le volet « calculateurs à hautes performances » ;
- une école supérieure de commerce pour les 2 volets commerce électronique et TBP ;
- un cabinet de conseil pour le lot d'introduction du projet auprès des partenaires méditerranéens et l'animation générale du réseau par la diffusion d'actions de communication et l'information La mission de ces quatre partenaires était de réaliser, conformément aux dispositions du cahier des charges, les prestations de formation, accompagnement et évaluation pour permettre la création et le fonctionnement en réseau des pôles de compétences dans chacun des volets technologiques du projet (voir schéma ci-après)



24 - La stratégie de mise en oeuvre

Les grandes lignes de la stratégie étaient inscrites dans le cahier des charges du projet. L'objectif de créer des pôles de compétences dans la dissémination des TIC devait être concrétisé à travers plusieurs catégories d'actions dont les plus importantes sont : la formation, l'élaboration par chaque pôle de compétences d'un plan d'action, l'accompagnement des pôles de compétences dans mise en œuvre des plans d'action, l'utilisation des TIC.

■ **La formation**

Elle devait permettre, pour chaque volet technologique; une « mise à niveau » des participants sur le plan technique afin de faciliter les travaux en commun par des références partagées et connaître les bonnes pratiques de dissémination mises en œuvre par des organismes européens pour promouvoir l'utilisation des TIC dans le commerce et l'industrie. La conception de l'action de formation (contenu, déroulement pédagogique, lieu, etc...) relevait de la responsabilité de chaque prestataire européen. Deux démarches de formation ont été mises en œuvre dans ce projet ; nous reviendrons sur ces deux démarches dans le prochain chapitre.

■ **Les plans d'action**

C'est un dispositif central dans la stratégie de réalisation du projet. Il s'agissait, à travers l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions, d'atteindre deux objectifs : permettre aux participants de travailler en équipe autour d'un projet commun pour construire le pôle de compétences, réaliser des actions de dissémination de l'utilisation des TIC dans chaque pays méditerranéen.

■ **L'accompagnement et l'évaluation des plans d'action**

L'objectif consistait à apporter, durant la phase de mise en œuvre du projet, un appui méthodologique, informationnel et parfois institutionnel aux pôles de compétences. L'évaluation devait permettre de mesurer l'ampleur des actions réalisées afin de créer les conditions de benchmarking entre les pôles de compétences.

■ **La place des TIC**

S'agissant d'un projet centré sur la dissémination et la promotion des TIC dans les pays méditerranéens, il était normal de privilégier l'utilisation de ces technologies dans les travaux des pôles de compétences : messagerie électronique, site web, etc...

■ **La préparation du terrain et la communication en cours de projet**

Le projet a prévu une phase de « préparation » des institutions méditerranéennes par l'organisation de workshops au cours desquels ont été présentés aux membres potentiels du pôle de compétences :

- la place du projet dans la coopération euro-méditerranéenne,
- la place grandissante des TIC dans les échanges internationaux,
- les objectifs et le contenu du projet,
- les attentes des promoteurs du projet.

Un dispositif d'information a été également prévu à travers la création d'un site web institutionnel du projet comportant deux volets : l'un public, le deuxième accéssible sur mot de passe uniquement aux membres des pôles de compétences. Un bulletin mensuel d'information a été également prévu pour permettre d'une part l'information sur l'avancement du projet dans ses différents volets et d'autre part faire connaître les travaux des pôles de compétences.

Le contenu et la mise en œuvre de toutes ces actions étaient du ressort des prestataires européens pour chacun des volets technologiques.

3 - Déroulement

Le déroulement du projet est analysé à travers quatre points :

- La « construction » des pôles de compétences,
- Les actions de formation
- Le plan d'action
- Les difficultés rencontrées

31- La « construction » des pôles de compétences

La « construction » des pôles de compétences est centrale dans ce projet dans la mesure où elle constitue l'output principal. Elle résulte des différentes activités prévues dans le projet (formation, plan d'action, suivi, évaluation) et du processus de réalisation de ces dernières. C'est de la combinaison entre le contenu des activités et le processus de réalisation que dépend l'objectif de créer et faire fonctionner dans la durée les pôles de compétences. Deux approches ont été expérimentées dans le cadre de ce projet.

■ **L'approche verticale**

Appliquée pour les volets technologiques Multimédia et Software Quality, cette approche a été centrée sur la réalisation des actions par pays. Elle a consisté à réaliser les actions de formation - 2 workshops par volet technologique, déroulés à six mois d'intervalle - dans chaque pays méditerranéen. Le premier workshop avait pour objectif la connaissance des bonnes pratiques dans le domaine technologique concerné alors que le deuxième était centré sur l'élaboration d'un plan d'actions. Dans cette approche, le suivi de la réalisation du plan d'actions est fait à distance par messagerie électronique et téléphone dans une relation impliquant uniquement le formateur et les pôles de compétences.

Cette approche de type « verticale » présente l'avantage majeur d'une diffusion des bonnes pratiques auprès d'un nombre élevé de personnes dans la mesure où l'action se déroulant dans chaque pays, l'implication d'un nombre important de participants au pôle de compétence est potentiellement possible et n'entraîne pas des coûts importants. Cette approche comportait aussi trois inconvénients qui, à notre avis, ont fortement limité les effets positifs de cette approche. Quels sont ces inconvénients ?

- L'apport des connaissances sur les bonnes pratiques a été relativement faible ; en effet, l'animation des workshops de formation a été l'œuvre d'un nombre limité de formateurs ; or les bonnes pratiques ont été développées par de nombreux acteurs européens (les projets européens, les chambres de commerce, les associations professionnelles, les centres techniques, les entreprises, les universités et écoles...). La présentation de ces pratiques par des personnes qui n'ont pas été impliquées directement dans leur développement et mise en œuvre réduit l'apport des connaissances sur ces pratiques et ce quelle que soit, par ailleurs, la qualité pédagogique des experts-formateurs.
- La connaissance des technologies est restée limitée. Ces technologies nouvelles sont peu présentes dans de nombreux pays méditerranéens. La localisation des actions du projet uniquement dans ces pays a limité l'accès aux technologies qui aurait été plus grande dans les pays européens.
- La dimension régionale, méditerranéenne, du réseau est absente. Les pôles de compétences d'un pays ne pouvaient pas développer cette dimension du fait que l'approche retenue – verticale - ne prenait pas en compte cet aspect du projet.

Des difficultés internes aux institutions partenaires dans la majorité des pays méditerranéens ont réduit l'effet de l'avantage principal de cette approche, le nombre potentiellement élevé de participants; dans la réalité, seules quelques personnes (5 à 6) se sont impliquées dans les pôles de compétences.

■ **L'approche globale**

Cette deuxième approche appliquée a été aux lots commerce électronique et TBP a privilégié d'initier la construction des pôles de compétences par la réunion, dans un site européen, d'un workshop de formation auquel ont participé tous les membres méditerranéens des pôles de compétences. C'est ainsi que pour le commerce électronique, 36 personnes venant des 12 pays méditerranéens (3 personnes en moyenne par pays pour ce volet technologique) ont travaillé ensemble pendant deux semaines à connaître les bonnes pratiques européennes dans la dissémination des TIC et à élaborer un plan d'action par pays.

Ce workshop que nous présenterons plus en détail dans le prochain chapitre a été organisé :
- en sessions plénières pour les aspects communs à tous les participants « connaissance des bonnes pratiques » ;
- en atelier par pôle de compétence (par pays) pour l'aspect plan d'action.

Quelques pôles de compétences ont travaillé ensemble pour identifier des projets régionaux.

Dans cette approche, on a travaillé à la fois sur la dimension « verticale » de création d'un pôle de compétences par pays et sur la dimension transversale pour la constitution du réseau de pôles de compétences en Méditerranée. Par ailleurs, la réunion du workshop sur un site européen a facilité :
- la mobilisation de l'expertise européenne ;
- l'accès des participants à la technologie à travers les moyens de l'institution organisatrice et les visites opérées chez des fabricants et des utilisateurs de TIC.

Dans cette approche, le suivi de la mise en œuvre des plans d'action a donné lieu, en plus des échanges périodiques par mail, téléphone et écrits, à des missions dans les pays méditerranéens des experts-formateurs européens ayant conçu et conduit la formation.

Les échanges réalisés à l'occasion de ce workshop ont permis de mettre tous les participants au même niveau de compréhension des objectifs du projet, des bonnes pratiques développées en Europe, de l'état de l'art en matière de TIC et de leurs applications au commerce. Ils sont permis, aussi, de créer les conditions d'un benchmarking entre pôles de compétences dont la réalisation sera facilitée par les liens d'amitié tissés à cette occasion. Si cette approche présente de nombreux avantages, elle comporte quelques inconvénients. Le plus important de ces derniers est le nombre limité de participants (3 par pôle de compétences) du fait des coûts induits par une telle formule.

Dans les deux approches présentées ci-dessus, le choix des participants aux pôles de compétences laissé à l'initiative des « Points de contacts » a constitué un problème qui a limité l'efficacité des dispositifs mis en place. Les pôles de compétences étaient quelques fois formés de personnes ayant des niveaux de responsabilité très différents dans leurs organisations respectives avec des motivations également différentes par rapport au projet.

32- La formation pour le volet Commerce électronique

Dans ce projet, l'action de formation est centrale dans le processus de création des pôles de compétences. Elle a

été, pour tous les volets technologiques, la première action dans ce processus. Les partenaires européens ayant adopté des approches différentes, nous présentons ci-dessous la formation dispensée dans le cadre du volet commerce électronique[8]. La formation pour le volet commerce électronique[9] s'est déroulé en Europe sous la forme d'un workshop de formation regroupant tous les 36 membres sélectionnés des 12 pôles de compétences méditerranéens.

■ **Les objectifs pédagogiques**

Ce workshop devait permettre aux participants de:

- acquérir des connaissances sur le commerce électronique ;
- étudier les « Bests Pratices » développées en Europe dans la promotion et la dissémination du commerce électronique ;
- élaborer un plan d'action par pôle de compétences centré sur la promotion et dissémination du commerce électronique dans les milieux professionnels;

Cet atelier de formation a été conçu, dans ses contenus et son déroulement pédagogique, de manière à permettre la consolidation de chaque pôle de compétences et la constitution du réseau méditerranéen des pôles de compétences en commerce électronique.

■ **Les contenus de formation**

La formation a été conçue autour de trois catégories de contenus pour atteindre les objectifs du workshop.

1- la connaissance du commerce électronique ; quatre dimensions ont été étudiées :
   - Les enjeux économiques et stratégiques du commerce électronique
   - Les technologies du commerce électronique(le B to B et le B to C);
   - La conception et la gestion d'un projet de commerce électronique ;
   - Les problèmes juridiques induits par le commerce électronique.

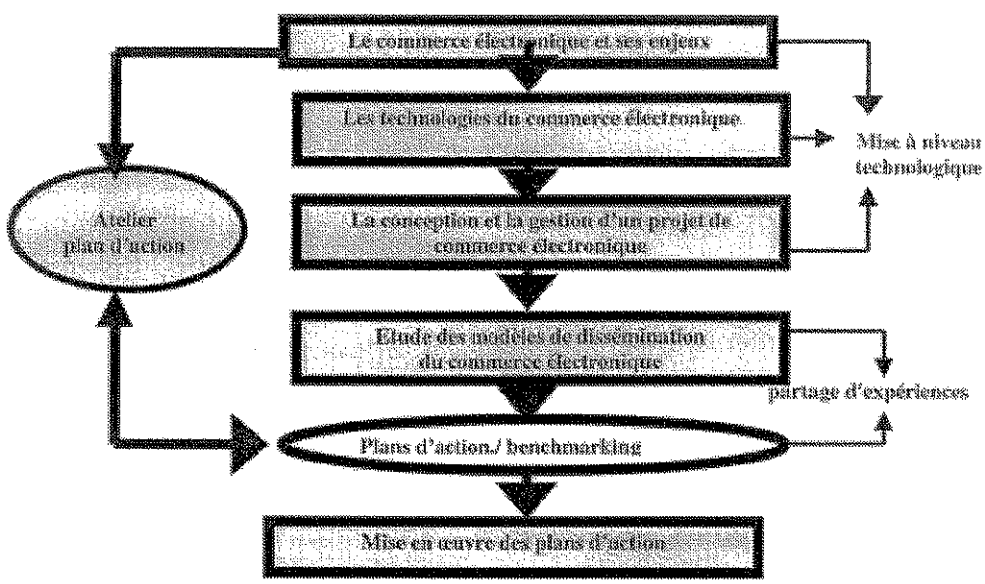
Ces contenus ont été préparés et développés par l'équipe d'enseignants/ chercheurs responsable de la réalisation des objectifs de ce volet du projet. Des solutions technologiques ont été présentées par des experts d'entreprises spécialisées ou de centres technologiques. Des chefs d'entreprises ayant réussi des stratégies de commerce électronique ont présenté leurs démarches respectives aux participants.

2- les modèles de dissémination du commerce électronique ; L'objectif recherché était de permettre aux participants des pôles de compétences méditerranéens d'identifier les facteurs clés de succès de chaque modèle étudié, de réfléchir sur les conditions de transfert de ces modèles dans leurs environnements respectifs. Les modèles de promotion et dissémination.étudiés au cours de ce workshop sont :
   - les pratiques développées par des Chambre de Commerce européenne (Grenoble et Rome) ;
   - les projets réalisés dans le cadre de programmes européens pour la promotion des TIC et du commerce électronique comme le projet GNI (Grenoble Network Initiative) de fonctionnement en pôle de compétences, le modèle du Roadshow (Belgique), le modèle européen de dissémination WECAN.
   - Les expériences des PME et PMI : des PME engagées dans des projets de commerce électronique ont animé un carrefour d'échanges avec les participants sur la démarche entrepreneuriale d'introduction du commerce électronique, les facteurs clés de succès de ces démarches, l'impact sur l'organisation.

3- Le plan d'action ; cet atelier avait pour objectif principal l'élaboration par chaque pôle de compétences de son plan de promotion et dissémination du commerce électronique.

■ **L'articulation pédagogique**

Le schéma ci-dessous présente l'articulation pédagogique des contenus ci-dessus et des pratiques pédagogiques :



L'atteinte des objectifs de ce workshop a nécessité la mise en œuvre de pratiques pédagogiques prenant en compte plusieurs facteurs :
- les objectifs de création de pôles de compétences technologiques fonctionnant en réseau (travail en ateliers avec des moments d'échanges en plénières);
- les technologies de l'information et de la communication (utilisation de la visioconférence, accès à l'Internet, utilisation du groupeware) ;
- la population à former composée d'adultes ayant une longue expérience professionnelle à haut niveau de responsabilité mais des profils de formation et des cursus professionnels très variés (les études de cas, témoignages de chefs d'entreprises, messagerie électronique avec adresses personnalisées pour communiquer avec l'institution d'origine) ;

Un site web[10] réservé au volet commerce électronique a été construit avec deux fonctions :
- informer les pôles de compétences sur le programme, le planning , les conditions de déroulement du workshop et l'équipe pédagogique ;
- servir de carrefour d'échanges entre les différents pôles de compétences dans le cadre des activités du réseau commerce électronique.

■ Les participants

Au nombre de 36, les participants sont venus des 12 pays méditerranéens ciblés par le projet :
neufs femmes (1 algérienne, 2 chypriotes, 1 jordanienne, 1 marocaine, 4 turques) ont participé à cette formation.
le niveau de responsabilité professionnelle des participants est élevé : professeurs, chercheurs, directeurs d'activité dans les chambres de commerces, chefs de département dans les entreprises, cadres d'études.
la participation turque et Egyptienne ont été les plus fortes au regard de la taille des deux pays.

Le tableau ci-contre donne la répartition par pays et par profil professionnel.

Pays	Nb	Profil des participants	
		Cadres de Chambres de Commerce	Enseignants et Chercheurs
Algérie	2	1	1
Chypre	4	3	1
Egypte	4	4	0
Israël	1	1	0
Jordanie	3	2	1
Liban	3	1	2
Malte	1	1	0
Maroc	3	2	1
Palestine	3	3	0
Syrie	3	2	1
Tunisie	3	2	1
Turquie	6	5	1
Total	36	27	9

33 - Les plans d'action

Une démarche en trois étapes a été mise au point pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action de chaque pôle de compétences.

■ Avant le workshop de formation

Cette étape a été centrée sur un recueil d'informations par les pôles de compétences. L'objectif était de permettre aux membres de chaque pôle de compétences de faire un état du commerce électronique et des projets de développement dans chacun des 12 pays de la Méditerranée afin que l'élaboration des plans d'action soit faite à partir de données réelles. Un canevas de recueil d'information accompagné d'une étude sur les sites de commerce électronique dans chacun des pays méditerranéens ont été transmis par l'équipe pédagogique à chaque pôle de compétences. Ce travail préalable a fait l'objet, au cours du workshop de formation, d'une présentation par chaque pôle de compétences à l'ensemble des participants.

■ Durant le workshop de formation

L'atelier « élaboration du plan d'action » a fonctionné dès le début du workshop sous la forme de plusieurs séances de travail – environ 30 % du temps pédagogique - axées sur:
- la présentation par l'équipe pédagogique en charge du workshop des objectifs, contenus du plan d'action, planning d'élaboration;
- la réflexion par pôle de compétences sur les bénéfices à tirer des modèles présentés et des conditions de leur application dans le contexte spécifique de chaque pays méditerranéen ;
- l'identification des actions à mener, des ressources à mobiliser et du dispositif de mise en œuvre et d'évaluation;
- la présentation, en fin de workshop, du plan d'actions de chaque pôle de compétences.

Ce travail en atelier a été animé par les membres de l'équipe pédagogique en charge du workshop.

■ Après le workshop de formation

Il s'agissait d'accompagner les pôles de compétences dans les activités de mise en oeuvre de leurs plans d'actions respectifs pour atteindre les objectifs fixés dans chaque plan d'action. Cet accompagnement pouvait se

traduire par des conseils méthodologiques, l'apport d'informations techniques, l'analyse de propositions d'action, l'évaluation des résultats. Pour cela un dispositif de suivi en quatre phases a été appliqué. Il comporte :

- des rapports mensuels d'activité ;
- des évaluations trimestrielles ; Il s'agit d'une appréciation trimestrielle du niveau de mise en oeuvre des plans d'actions et des difficultés rencontrées. Cette appréciation est prévue à l'occasion d'un échange par visioconférence ou conférence téléphonique avec tous les membres de chaque pôle de compétences.
- des visites semestrielles dans chaque pays méditerranéen ; l'objectif était d'évaluer l'avancement de la mise en oeuvre des plans d'actions ; animer une réflexion sur le contenu de ces plans et les ajustements à introduire ; aider à la visibilité des pôles de compétences dans leur environnement ; contribuer à la réalisation d'actions initiées par les pôles de compétences ;
- une évaluation finale de l'activité des pôles de compétences ; réalisée à la fin du processus de suivi des plans d'actions, elle avait pour objectif d'évaluer les résultats des travaux du pôle de compétences, identifier les perspectives de développement du commerce électronique dans chaque pays méditerranéen et définir les actions à mener dans ce cadre par le réseau des pôles de compétences pour son développement et sa pérennité.

Pour mener à bien cette mission de suivi et faciliter les échanges entres les membres du réseau de compétence, le site web « http://www.esc-grenoble.fr/med-itn » spécifique à ce volet technologique a été dédié à l'activité de suivi par la création d'un forum de discussion et une base de documents (rapports d'activité, les productions des pôles de compétences, les articles scientifiques...).

34 - Les difficultés rencontrées

Il aurait été surprenant qu'un projet de cette importance ne rencontre pas de difficultés dans sa mise en œuvre. Ces difficultés ont été nombreuses ; certaines ont été sommairement évoquées au cours des développements ci-dessus. Quelques-unes ont retenu notre attention parce qu'elles ont eu un impact majeur sur le niveau de réalisation des objectifs du projet. Nous les présentons ci-dessous :

■ La première difficulté est liée à la diversité des niveaux de développement des TIC dans les pays méditerranéens ; Le spectre de ces situations est tel que nous rencontrons des pays où le niveau de développement des TIC est comparable à celui des pays européens, des pays où les TIC sont perçus sous un angle plutôt comme négatif en passant par des pays qui ont amorcé une politique d'introduction des TIC dans la société. Dans ces derniers pays, la mise en œuvre des plans d'action a rencontré « un terrain favorable et fécond.

■ La deuxième difficulté est liée à la connaissance de la situation dans le domaine des TIC dans chacun de ces pays ; les informations sont peu disponibles et leur fiabilité n'est pas garantie. Cela n'a pas manqué d'avoir une influence sur le contenu des plans d'action élaborés par les pôles de compétences.

■ Une autre difficulté est liée à la composition des pôles de compétences. En effet, les personnes désignées dans ces équipes n'étaient pas tous à des niveaux de responsabilité équivalents dans leurs organisations respectives et n'avaient pas le même degré de motivation par rapport aux objectifs du projet. Cette donnée a eu un impact sur le déroulement des workshops de formation ainsi que sur la mise en ouvre des plans d'actions.

■ L'absence de ressources pour la phase mise en œuvre des plans d'action dans les pays est une difficulté qui a grandement limité la réalisation des actions prévues et a contribué à démotiver les membres de certains pôles de compétences. Si des ressources financières ont été prévues pour les actions inscrites dans le cahier des charges du projet (formation, suivi, évaluation), aucune ressource n'a été mise à la disposition des pôles de compétences pour les actions prévues dans les pays.

■ La disponibilité des membres des pôles de compétences est un facteur qui a freiné, également, la réalisation des plans d'action ; les membres des pôles de compétences ayant des niveaux de responsabilité élevés ont réussi à prendre des initiatives pour faire avancer la mise en œuvre des plans d'action en les faisant parrainer par leurs organisations ; Ils ont, souvent, pu se libérer pour participer aux activités des pôles de compétences ; il n'en a pas été de même pour les autres membres.

■ Sur le plan pédagogique, la préparation des cas de bonnes pratiques de dissémination n'a pas été une opération facile. Il fallait identifier les bonnes pratiques développées en Europe adaptées au contexte du projet, les analyser et se les approprier, en faire des cas pédagogiques et travailler la présentation avec les porteurs de ces bonnes pratiques. Aussi passionnant soit-elle, cette action a nécessité beaucoup de temps avec des résultats peu satisfaisants pour certains.

■ Au niveau du pilotage du projet, deux difficultés sont apparues :

- le décalage dans le temps des actions du « Lot management » dont l'objectif était de réunir les conditions de création des pôles de compétences par des séminaires introductifs sur les TIC et les objectifs du projet MED-ITN ; ainsi les « points de contact » dans les pays ont été connus tardivement d'où le démarrage tardif des actions de ce lot commun à tous les volets technologiques.
- les nombreux changements des « project officers » membres de l'équipe de pilotage du projet ; ceci a

limité l'efficacité que procure la continuité de l'action de direction.

4- Bilan et apprentissages

41 - Les résultats obtenus

Les résultats de l'action des pôles de compétences sont analysés par rapport aux objectifs essentiels du projet MED-ITN :

- réaliser des actions de dissémination par des pôles de compétences méditerranéens;
- créer les conditions de pérennité du réseau des pôles de compétences.

Cette analyse ne porte que sur les pôles de compétences « commerce électronique » et « TBP » dans la mesure où nous avons été impliqués dans les activités du projet relatives à ces 2 volets technologiques.

■ Les actions de dissémination réalisées par les pôles de compétences

De nombreuses opérations prévues dans les plans d'action des pôles de compétences ont été réalisées. Il s'agit essentiellement de :

- l'organisation de workshops ou conférences en direction des dirigeants des associations professionnelles et des chefs d'entreprises ;
- diffusion de bulletins d'information auprès d'opérateurs économiques ;

de rédaction et publication d'articles de presse ;

- lancement d'actions pilotes de formation auprès des cadres des entreprises.

Néanmoins, l'intensité de réalisation (nombre d'opérations, nombre de personnes, diversité des actions...) n'a pas été la même pour tous les pôles de compétences. Toutes les actions prévues dans les plans élaborés n'ont pas été mises en œuvre. C'est ainsi que certaines technique de dissémination comme le roadwhow, le montage de projets pilotes, les sites web bien que prévues dans les plans d'action n'ont été mis en pratique que par quelques pôles de compétences Plusieurs raisons à cela :

- le faible état de développement du commerce électronique dans les pays méditerranéens ; c'est dans les pays qui ont des programmes de mise à niveau technologique dans les TIC et de développement du commerce électronique que les pôles de compétences ont réalisé le plus d'action en nombre et en diversité;
- le niveau de responsabilité des membres des pôles de compétences dans leurs organisations professionnelles et l'intérêt que ces organisations donnent au développement des TIC pour leurs adhérents ont été des facteurs déterminants dans la mise en œuvre des plans d'actions. Plus les niveaux de responsabilité et d'intérêt sont élevés, plus le niveau de réalisation des plans d'action a été également élevé.
- l'absence de ressources a été un facteur limitatif important pour une bonne partie des pôles de compétences.

Aucune action à dimension régionale, impliquant plusieurs pôles de compétences n'a été réalisée.

■ La pérennité du réseau des pôles de compétences

Il s'agit de la pérennité des pôles de compétences « commerce électronique » et «TBP». Très rapidement, ces deux réseaux n'ont constitué qu'un seul dans la mesure où les volets technologiques concernés – commerce électronique et TBP - sont proches et que, pratiquement, les personnes qui ont pris en charge le volet commerce électronique ont été impliquée, à nouveau, dans le volet TBP. Il y a eu donc consolidation du réseau. Les actions menées pour le volet TBP ont été réalisées sur le même modèle pédagogique, avec de légères modifications, que celui conçu pour le commerce électronique.

Le résultat est qu'un réseau de pôles de compétences conscients de la nécessité du développement du commerce électronique et aux TBP dans les pays méditerranéens s'est constitué à partir d'un centre d'intérêt commun du partage, dans le temps, de certaines activités.

A l'issue du projet, les pôles compétences « commerce électronique et TBP » ont travaillé sur des propositions à l'appel d'offre EUMEDIS[11] de la Commission Européenne Ce travail a eu lieu sous plusieurs formes :

- consultation à distance grâce aux TIC pour identifier les centres les propositions à formuler;
- workshop pour travailler sur travailler sur les objectifs, et le contenu des propositions ;
- élaboration à distance des propositions retenues lors du workshop.

Deux propositions ont été finalisées et introduites auprès de la Commission Européenne. Elles sont actuellement en cours d'évaluation.

Ce travail d'élaboration en réseau de propositions est à notre sens le résultat tangible du projet MED-ITN dont l'objectif majeur était de créer un réseau de pôles de compétences dans la dissémination des TIC en Méditerranée.

42- Les apprentissages

Les apprentissages réalisés à l'occasion de ce projet sont nombreux. Trois points méritent d'être rapportés.

■ La coopération et la négociation, comme méthodes de travail

Le réseau euro-méditerranéen de pôles de compétences s'apparente au réseau d'équipes virtuelles d'une firme multinationale ; les méthodes de travail et l'apport des TIC tels que développés au début de ce texte seraient identiques. Or dans la réalité, des différences importantes existent entre ces deux catégories d'équipes distantes même si des similitudes existent.

Dans les entreprises multinationales, les équipes distantes bénéficient d'une même culture d'entreprise et du même cadre organisationnel (procédures de travail, existence d'une hiérarchie, outils technologiques...). Tout projet est réalisé à l'intérieur de contraintes temporelles et budgétaires connues de toutes les équipes impliquées dans une action commune.

Dans le projet MED/ITN, les pôles de compétences ont été créés dans des espaces culturels différents même si certaines dimensions culturelles traversent plusieurs pays concernés par ce projet ; le développement des TIC n'est pas le même dans ces pays, le contrôle sur le choix des personnes impliquées dans la réalisation du projet est réduit, le pilotage ne relève pas d'une démarche de type hiérarchique. Les méthodes de travail mises en pratique sont, dans le cas du projet présenté ci-dessus, basées sur la coopération et la négociation appuyée sur une bonne connaissance du terrain (la culture, l'économie, les organisations partenaires, etc...) et des hommes désignés pour participer au projet. La dimension hiérarchique est absente dans ce type de réseau contrairement aux réseaux d'entreprise.

■ La nécessité de rencontres périodiques

La construction de relations personnelles de confiance est une condition nécessaire au développement de ce type de réseau. Cette donnée implique que les membres des pôles de compétences se rencontrent souvent autour de programmes de travail afin de construire dans l'action et la durée des relations d'échanges basées sur une connaissance et une confiance mutuelles. Les TIC sont très utiles dans ce processus mais fort insuffisantes. Elles ne peuvent que compléter des workshops centrés sur la réalisation de travaux concrets qui produisent des échanges, débats et permettent ainsi le renforcement des liens d'estime et de confiance indispensables à la pérennité d'un réseau.

■ Le plan d'action

Le projet est un formidable outil de motivation et de progrès dans le processus de construction d'un réseau d'acteurs. Il constitue, en fait, le challenge de l'équipe, sa raison d'être et offre des opportunités de reconnaissance par l'environnement. Les débats autour des objectifs, du contenu, de la planification, de la répartition des tâches, des ressources à mobiliser ...sont des occasions de « confrontations » intenses de visions, des connaissances, de méthodologies qui font de la phase élaboration du plan d'action un moment de production intellectuelle favorable à la « construction » d'un groupe. La mise en œuvre est une phase aussi importante car elle se situe dans la durée et met les membres du groupe en situation opérationnelle. C'est la confrontation avec la réalité ; cette dernière oblige les acteurs à repenser leur action en fonction des difficultés rencontrées et met à rude épreuve les liens existant entre eux. La satisfaction de la réussite consolide à jamais les liens construits tout au long de ce processus.

■ Le choix des acteurs

La réussite d'un réseau d'acteurs nous semble, à l'issue de cette expérience, conditionnée par le choix des acteurs – les hommes (femmes) et les organisations dont ils sont issus. La perception par les organisations des bénéfices qu'elles peuvent tirer pour elles-mêmes et leurs membres d'un projet réalisé en réseau constitue une source de motivation et de mobilisation autour de la réussite d'une telle action. Une appropriation par l'organisation du projet découlera de la perception des bénéfices potentiels ; elle poussera l'organisation à impliquer de personnes ayant des capacités intellectuelles, relationnelles et de leadership offrant les conditions d'une participation efficace aux travaux du réseau. La motivation des ces hommes et femmes se trouvera, de fait, dans les objectifs et le contenu du projet que l'organisation s'est appropriée.

Conclusion

Ce projet a été une source d'apprentissage pour tous les acteurs qui ont été impliqués, les opérateurs européens, les pôles de compétences méditerranéens. Ces apprentissages ont eu lieu sur de nombreux plans: technologique, cultuel, économique et managérial. La démarche de « construction » dans l'action d'un réseau d'acteurs a produit des résultats positifs qui consolide le processus de construction de ce long chemin qui mène au renforcement des relations de coopération et de solidarité entre tous les pays de la Méditerranée.

Bibliographie

Chatelin. Y, Grange.T, Roche.L (1999): Travailler en Groupe avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ; L'Harmatan

Coat F, Courbon JC, Trahan.J, Favier.M (1998): Le Travail en groupe à l'âge des réseaux , Economica,/Gestion.

Picq.T (1999): Manager une équipe projet ; Dunod, .

Picq.T (2000): Manager les équipes distantes ; Manangement et Conjoncture Sociale, n° 572

Prat :J-Y (1997) : Manager la connaissance dans l'entreprise, Insep-Editions, 1997.

Ribette, R (1997) :Organisation des intelligences individuelles en réseau et émergence de l'intelligence collective ; Personnel-ANDCP, n° 377, Fevrier 1997.

Notes

[1] Cette terminologie s'applique au processus initié à Barcelone en 1995 entre l'Union européenne et douze pays méditerranéens en vue de créer une zône de libre échange en Méditerranée.

[2] Les pays concernés sont : Algérie, Chypre, Egypte, Jordanie, Israël, Liban, Malte, Maroc, Palestine, Syrie, Tunisie Turquie.

[3] Pôle de compétences est une terminologie utilisée dans projet européen MED/ITN.

[4] MED-ITN est l'acronyme du projet ; MED est la contraction de Méditerranée alors que ITN signifie « Information Technologie Nodes » soit pôles de compétences en TIC.

[5] Le terme associé est utilisé dans ce cadre pour désigner les pays méditerranéens impliqués dans le dialogue de Barcelone alors que dans le vocabulaire de la Commission Européenne le terme de pays associé signifie l'existence d'un accord d'association entre ce pays et l'Union Européenne (UE). Seuls quelques pays ont signé à ce jour cet accord : Tunisie, Maroc, Israël, Palestine, Jordanie. Les autres pays méditerranéens sont en cours de négociation avec l'UE sachant que trois pays (Turquie, Chypre, Malte) ont un statut de candidat reconnu à l'adhésion dans l'UE.

[6] Il s'agit de programmes de coopération entre l'Union européenne et chaque pays méditerranéen.

[7] Douze pays méditerranéens sont concernés par ce projet : Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Palestine, Syrie, Tunisie, Turquie.

[8] Ce choix est lié au fait que cette action de formation a été conçue et conduite par une équipe dont nous étions membres.

[9] Cette formation a été reproduite avec de légères modifications pour le volet TBP ; les modifications, issues de l'évaluation du workshop commerce électronique, ont porté sur la durée et le déroulement pédagogique.

[10] L'accès à ce site est possible en allant à l'adresse : http://www.esc-grenoble.fr/med-itn

[11] L'initiative EUMEDIS (euro-mediteranean information society) de la Commission Européenne s'est concrétisé au cours de l'année écoulée par un appel d'offre de 45 M d'Euros pour des projets pilotes TIC en direction des pays méditerranéens dans 5 domaines de l'activité économique, éducative et sociale.

Organiser la GRH pour gérer le capital des connaissances

Le cas des entreprises algériennes

Ramdane MOSTEFAOUI

Maître de conférences à la faculté d'économie et de gestion de l'université de Picardie Jules Verne, membre de l'équipe Performance des organisations du CRIISEA Amiens.

L'objet de ce papier est de montrer le rôle décisif de la connaissance dans les compétitions et les guerres économiques qui attendent les entreprises algériennes promues à la mondialisation. Ce processus de globalisation qui paraît irrémédiable risque d'aggraver à brève échéance la situation des entreprises publiques déjà lourdement endettées et mettra à rudes épreuves les entreprises privées. C'est le pot de fer contre le pot de terre ; un véritable défi sans précédent dans l'histoire de ces entreprises. Question : quelles voix de sortie pour ces entreprises et comment peut-on les aider à amortir le choc face aux attaques annoncées ? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation difficile qui alimente des discussions controversées de décideurs, investisseurs, syndicalistes, simples citoyens mais aussi de salariés qui voient déjà pointer à l'horizons des plans sociaux, nous avons adopté une perspective à la fois théorique et empirique combinant l'éclairage de l'approche Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de l'approche Gestion des connaissances.
Après un examen des principales données de contexte pour positionner le problème et planter le décor de sa mise en scène, nous nous interrogeons sur la nature et les causes profondes du déficit de connaissance qui risque d'annihiler la compétitivité des entreprises algériennes, pour ensuite nous intéresser aux stratégies de GRH à mettre en œuvre pour moderniser et mettre à niveau ces entreprises. Nous concluons sur l'urgence à combler le déficit en management des connaissances pour donner toutes leurs chances aux entreprises algériennes de découvrir le secret de la compétitivité et la performance économique et sociale.

Contexte et position du problème

La mondialisation en marche

L'Algérie, La Russie, la Chine et d'autres bastions du communisme n'échappent pas au phénomène de mondialisation. Dans ces pays, l'on assiste à diverses formes de « transition » vers l'économie de marché ; processus réels déclarés ou non ; reconnaissables aux mesures d'encouragement de l'initiative privée, à l'effacement des monopoles étatiques et à des privatisations ; ou tentatives de privatisation ; réussies ou échouées. La lame de fond touche à la fois les marchés des produits et de l'emploi, les systèmes étatiques et les sociétés civiles pratiquement dans le monde entier. Recul donc presque partout de l'Etat providence et rétrécissement de l'économie administrée. L'économie de

variété prend le pas sur l'économie de masse. Les effets semblent contradictoires car générateurs à la fois de progrès technico-économiques et de régression sociale (faillites, plans sociaux etc....).

Un management inadapté à l'économie de marché

On voit bien que les logiques économiques et industrielles poussent au changement ; que de puissants nouveaux acteurs apparaissent mais que dans le même temps, la « technologie invisible » au sens de Michel BERRY [1] ne suit pas ou en tout cas pas assez. Nous visons en particulier certaines pratiques gestionnaires, certaines techniques et instruments de gestion hérités des modèles bureaucratiques ou tayloriens voire staliniens[2] encore en vigueur dans le domaine de la gestion et notamment en GRH. Ces dispositifs et les comportements organisationnels qu'ils traduisent s'avèrent incompatibles voire contre productifs par rapport aux objectifs postulés. La perversité d'une telle situation et des mécanismes qu'elle induit est que les dirigeants n'accordent pas la plupart du temps d'intérêt à ces questions et pensent (à tort) que l'intendance suivra. La réalité est riche d'exemples montrant l'échec de grandes idées à cause de petits détails. Ces tares congénitales de leurs structures de GRH en particulier fragilisent ces entreprises en les mettant dans l'incapacité de résister à une concurrence techno scientifique sans précédent dans l'histoire de ce pays. Surtout que le client devenu roi se montrera tyrannique et ira là où il trouve son compte.

En effet, le passage d'une économie administrée à une économie de marché rend obsolètes les modèles tayloriens et bureaucratiques sur lesquels est fondé majoritairement « l'administration » des entreprises algériennes. Les entreprises publiques ne sont pas les mieux vues dans leur majorité par leurs « usagers » qui sont souvent mal reçus. On peut citer à ce propos un exemple de façon de faire plutôt habituelle dans les mœurs de ces entreprises. L'agence d'Air Algérie à Paris oblige pratiquement, durant la période estivale, ses « usagers » à faire la chaîne devant ses guichets toute la nuit, sur le boulevard de l'Opéra pour les réservations et les retraits de billet Paris-Algérie. Période pendant laquelle, il est vrai, les membres de la communauté algérienne en France se rendent par centaines de milliers au pays...véritable parcours du combattant éprouvant et humiliant pour les malheureux candidats au voyage qui n'ont pas d'autres choix ; sinon à renoncer à leur projet..... La gestion des flux a été rendue beaucoup plus malaisée après l'abandon par Air France des lignes algériennes suite au détournement d'un airbus en 1994.... Triste spectacle de bousculades et d'énervements auquel nous avons nous même assisté l'été dernier : le directeur de cette agence, flanqué de deux gardes du corps, est intervenu dans une discussion un peu vive à son goût entre une dame et un de ses agents, pour rappeler à celle-ci qui se plaignait du mauvais traitement, qu'elle « est comme tout le monde ». Unique dans les annales ! La Mairie de Paris a saisi l'ambassade d'Algérie à Paris pour trouver des solutions et mettre un terme au désordre sur la voie publique.

Le client roi au centre du dispositif

Dans la nouvelle situation, ce n'est plus au consommateur de s'adapter au produit ; c'est tout au contraire à l'entreprise de réajuster continuellement son offre pour garder les « usagers administrés » promus au rang de client, de roi. Le vent a bel et bien tourné, la logique s'inverse et ces entreprises devront changer de vision car les concurrents occidentaux sont porteurs d'un style de management (marketing international oblige) beaucoup plus captif ; cela semble aller de soi : on va naturellement là ou on est le mieux reçu dans les situations où les rapports qualité/prix sont proches. Dans la civilisation qui pointe en Algérie, le soleil, l'élément structurant ne sera plus le produit ni le producteur mais le client. Le client ! Désormais, le type de comportement évoqué précédemment sera sanctionné par le marché.

De plus, ce sont les biens et services (et notamment l'accueil du client et le service après vente) qui devront répondre aux besoins et attentes des clients ; et les exigences des rois ne sont pas les même en Europe, en Afrique ou en Asie. Les produits algériens (des entreprises qui souhaitent exporter en tout cas), pour trouver acheteurs doivent répondre aux caractéristiques spécifiques des demandes locales ; ce qui suppose une certaine souplesse qu'elles n'ont pas actuellement. Signe des temps, ce ne sera plus jamais comme avant ; plus jamais comme dans la superbe pièce mettant un Fernand Reynaud dans une position on ne plus inconfortable (il lui fallait rentrer son ventre) pour aller à son costume ! Le client est appelé à prendre la place centrale dans la stratégie de management des entreprises algériennes ouvertes à la concurrence mondiale.

[1] M.Berry (1983) une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. CRG. Ecole polytechnique. Paris

[2] Principes hérités de l'ère de la gestion socialiste des entreprises (GSE) introduits durant les années de plomb, sous la présidence de Houari Boumédienne.

Une donnée nouvelle : l'accord avec l'UE

L'Algérie a signé le 19/12/2001 un accord d'association avec l'Union européenne qui prévoit l'entrée progressive (d'ici 2014) de l'Algérie dans la zone de libre échange euro-méditerranéenne ; Prévoyant tout un programme de mise à niveau des entreprises algériennes en conformité avec les règles de (l'OMC), cet accord peut être source d'opportunité ; pour l'heure, il inquiète les entreprises algériennes qui craignent de ne pas tenir le coup face aux concurrentes étrangères plus compétitives (qualité des produits, services après vente, prix...) .

La situation des entreprises publiques paraît encore plus dramatique en raison des plans sociaux qui ne manqueront pas de suivre à brève échéance, la majorité étant sous perfusion.

En effet, ces dernières ne survivent que grâce aux subventions de l'état.

Pour l'universitaire Ahmed Kouidri [1] qui signale que la dynamique du secteur est en déclin note qu' « en 2000, 50 entreprises publiques les plus destructurées avaient un découvert bancaire cumulé de 120 milliards de dinars et des dettes qui s'élèvent à 400 milliards de dinars ». D'après Noureddine Boukrouh, ministre des participations et de la coordination des réformes, durant la décennie écoulée « l'Etat a injecté prés de 17 milliards de dollars pour effacer le passif des entreprises, les recapitaliser et les rendre éligibles à la privatisation. Or à ce jour, la dette s'est reconstituée....Il s'agit de sortir l'entreprise publique de l'engrenage de l'endettement et de faire en sorte qu'elle ne soit plus un tonneau des Danaïdes ».[2]

Selon M.Rabhi, le secteur aurait connu des « compressions d'effectifs se traduisant par une réduction de plus de 50% des emplois »[3]. Les données statistiques de l'Office National des Statistiques (ONS)[4] mettent en évidence un taux de chômage de 29,77% au 30/09/2000, soit 2 427 726 chômeurs sur une population active de 8 153 647. S.S dans la rubrique Nation du quotidien EI Moujahid[5] précise que « 80% des chômeurs sont âgés de moins de 30 ans ».

Démantèlement tarifaire et programme de mise à niveau

Le démantèlement tarifaire graduel est prévu au programme de cet accord à compter de janvier 2002. On devine les conséquences : les produits importés seront beaucoup moins chers que ceux produits localement. Ce ne sont pas moins de 2000 produits qui vont connaître une baisse de niveau des prix. Par exemple, les produits électroménagers (téléviseurs, réfrigérateurs, congélateurs etc...qui sont taxés à 60% en 2001 vont l'être à 48% (seulement) en 2002 ; c'est la baisse des taxes douanières qui font rentrer dans les caisses de l'Etat algérien plus de sous que dans celles du producteur ! avec des procédures kafkaénnes inimaginables en prime[1]. Dans ces conditions, des experts du secteur des industries mécaniques prévoient qu'un bus importé coûterait 30 millions moins cher qu'un bus fabriqué dans les ateliers de Rouiba[2] (zone industrielle proche d'Alger) ; et selon le Ministre de l'industrie et de la restructuration « les entreprises de ce secteur perdront 30% de leur compétitivité » [3] .

L'Union européenne qui est consciente de la situation a prévu tout un programme de mise à niveau pour accompagner la mise en pratique de cet accord confie au Conseil d'association le soin de mettre de l'huile dans la machine et de régler avec souplesse les problèmes importants qui ne manqueront pas de se poser. Ainsi, l'article 9 de l'accord prévoit qu'en cas de difficulté pour un produit donné, le calendrier établi peut être révisé d'un commun accord par le Conseil ; l'article 11 stipule que l'Algérie peut rétablir ou majorer des droits de douane exceptionnellement. Pour l'heure, les principaux acteurs et partenaires sociaux en sont-ils pour autant rassurés ? A lire l'interview des « patrons » des syndicats des salariés (UGTA 4) et de (l'UNEP 5), non. Le premier déclare « nous n'avons été ni informés ni consultés 6 », le deuxième « il n'y a pas eu de concertation 7 » . Pour certains chefs d'entreprises comme Omar Ramdane « notre économie industrielle est réellement en danger » 8. L'ambassadeur de la délégation européenne a tenté de rassurer l'opinion publique algérienne en expliquant que « l'intervention de l'UE dans notre pays est concentrée essentiellement sur les réformes du secteur privé et de l'éducation ainsi que sur l'organisation de l'entreprise..... L'UE envisage de se pencher sur le dossier de mise à niveau des entreprises... » 9. Ainsi, 30 entreprises sur les 61 931 10 recensées par l'Office national des statistiques 11 au 16/07/2000 ont signé les premiers contrats de financement et de gestion des programmes de mise à niveau 12. Le programme prévoit la mise à niveau de 300 entreprises pour 2002 et 2003. Les actions sont réalisées avec l'Union européenne et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement (ONUDI). D'après Hocine Amer Yahia 13 , négociateur de l'accord, le plan de

[1] A.Kouidri « sauvetage du secteur public » in Liberté du 09/12/2001, rubrique L'actualité en question
[2] Propos recueillis par Chérif Ouazani in Jeune Afrique n°2134 du 4 au 10 décembre 2001 p.55
[3] voir article de M.RABHI in quotidien Liberté du 26/12/2001, rubrique L'actualité en question
[4] ONS, tableau synoptique de la population active au mois de Février 2000 site internet www.ons.dz
[5] Quotidien EI Moujahid du 14/01/2002, rubrique Nation.

financement des projets se présente comme suit :
- Programme ONUDI = 11 millions de $ us
- Budget d'équipement 2001 = 500 millions de dinars
- Programme de relance économique 2001/2004 = 4 milliards de dinars
- Appui au développement de la PME (MEDA 1) = 60 millions d'Euros
- Appui à la restructuration-privatisation (MEDA 1) = 40 millions d'Euros

La mise en œuvre sera opérée au moyen du Fond de développement de la compétitivité industrielle crée par la loi de finances 2002. Elle consiste à octroyer des primes pour les entreprises signataires des contrats adéquats. Hocine Amer Yania[1] précise que ces primes qui sont affectées par le Comité de la compétitivité industrielle sont calculées (sur la base des charges réelles des bénéficiaires) à raison de :
- 70% pour le diagnostic et le plan de mise à niveau
- 50% pour les investissements immatériels
- 10 à 15% pour les investissements matériels.

Ebauche d'une problématique

A partir de ce constat morose, quelles stratégie de sortie de l'impasse pour ces entreprises qui partent plutôt handicapées malgré tout, dans cette aventure ? Question d'une infinie complexité et la démarche normative que nous adoptons ne nous mettra sans doute pas à l'abri d'erreurs et de critiques.....Cette interrogation donne matière à tout un programme recherche pluridisciplinaire. Nous prenons ce risque en tentant d'ébaucher une question précise, une piste bien balisée en rapport au mode de structuration de la fonction GRH de l'organisation ; quitte à y revenir plus tard... Cette question tend à savoir comment préparer ces entreprises à passer d'un mode de gouvernement fondé sur des systèmes simples, répétitifs, c'est à dire des dispositifs bureaucratiques ou mécaniques (voir machiniques) à de nouveaux modèles basés sur des structures et des politiques de GRH qui favorisent l'adaptabilité, l'inventivité, l'intelligence et partant, la motivation des membres de l'organisation. L'idée est que ces nouveaux modèles intègrent mieux la complexité du monde réel à l'ère du 21eme siècle ; et dans cette conception, la connaissance fondatrice de l'intelligence organisationnelle devient l'élément structurant. Les technologies du mental commandent le champ de l'investissement industriel physique et la connaissance devient le principal levier susceptible de contribuer à assurer à ces entreprises un avantage concurrentiel décisif durable au niveau des différentes activités structurant leur processus de création de la valeur.

Le déficit de connaissance, facteur majeur de la non compétitivité

Connaissances tacites et connaissances explicites

Nonaka[1] oppose connaissances tacites et connaissances explicites ; selon lui, les premières sont difficiles à formaliser et à communiquer, alors que les secondes sont transmissibles dans les langages formels ; et sont de ce fait plus facilement transférables. Les connaissances tacites se transmettent par des outils de travail partagé, et par le compagnonnage. Elles correspondent à un savoir-faire acquis par la pratique : on apprend en faisant et en

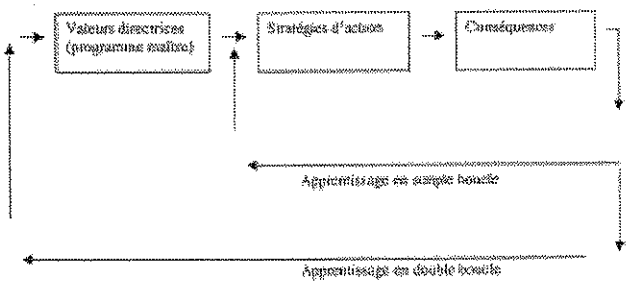
[1] voir à ce propos article de R.MOSTEFAOUI « Comment dépasser la mauvaise gestion légale ? » in Gérer et comprendre, série des annales des mines n°41, Paris. Décembre 1995 PP 75-82
[2] Voir article de M.RABHI in quotidien Liberté du 23/12/2001, rubrique L'actualité en question.
[3] Ibidem
[4] Union Générale des Travailleurs Algériens
[5] Union des entrepreneurs Publics
[6] Voir article de F.Yasmine in le journal Le matin du 24/12/2001 rubrique entretien
[7] voir article de N.G in le quotidien EL watan du 25/12/2001 rubrique économie
[8] Voir l'article de I.Samira in le quotidien Le matin du 24/12/2001
[9] Voir article de C.Mekioussa in le quotidien Le matin du 24/12/2001
[10] Dont 57 288 du secteur privé et 1 431 du secteur public local, essentiellement des PME
[11] Références : site www.ons.dz
[12] M.R article in le quotidien Liberté du 23/12/2001 rubrique Actualité
[13] H.Amer Yahia « Eclairage/ Quelle stratégie pour l'Algérie ? » in le quotidien Ewatan du 09/12/2001, rubrique Economie

[1] Ibidem

regardant faire ; comme l'on apprend à monter à vélo, la lecture d'une notice et la compréhension purement théorique ne suffisent pas ! Les connaissances explicites comprennent :

- primo, celles qui sont déjà explicitées et formalisées dans des supports matériels informatisés ou pas, sous forme de manuels de procédures, de consignes de taches, de règlements, etc. ... Plusieurs méthodologies peuvent être utilisées de manière combinée par les cognitiens[2] pour formaliser et modéliser ces connaissances : l'observation directe des systèmes étudiés, les enquêtes, interviews et l'analyse du susbrat matériel des pratiques déjà formalisées.
- secundo, les connaissances explicitables mais pas encore explicitées, car à la limite des connaissances tacites ; certaines sont éparpillées entre différents supports mais peuvent être regroupées en mobilisant des outils et des méthodes de collecte de l'information adéquats.

Dans une optique tendant à décrypter le processus de transmission de la connaissance et du savoir-faire dans les organisations, ARGYRIS[3] distingue deux types d'apprentissages : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle, qu'il conceptualise comme suit :



D'après cet auteur, nous apprenons dans les organisations quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. L'apprentissage est dit en double boucle lorsque l'on modifie les « valeurs directrices » ou le « programme maître » qui a conduit à l'erreur. Les programmes maîtres « peuvent être considérés comme des théories d'action qui informent les acteurs des stratégies à employer pour obtenir les effets escomptés »[1]. De cette typologie, l'on peut retenir qu'il serait plus intéressant pour la performance de l'organisation de développer l'apprentissage en double boucle plutôt que l'apprentissage en simple boucle.

Concernant la création des connaissances, NONAKA[2] distingue quatre modes différents :

- la création des connaissances explicites à partir de connaissances explicites (ou combinaison) ;
- l'internalisation ou transformation de connaissances explicites en connaissances tacites ;
- l'externalisation ou transformation de connaissances tacites en connaissances explicites ;
- la socialisation ou création de connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites.

On peut relever deux dénominateurs communs entre ces deux catégories de connaissances :

on apprend à partir d'un stock de connaissances déjà existant ;

les connaissances évoluent et deviennent désuètes avec le temps. La formation initiale ne suffit pas à assurer des compétences à vie, d'où l'importance de la formation continue.

Par rapport à ces notions, ont peut noter les difficultés pour les entreprises à acquérir et à capitaliser les connaissances tacites ; d'une certaine manière, elles constituent la richesse immatérielle de l'organisation ; et ceci explique les insuffisances voire les déceptions en matière de transfert de technologie : les entreprises du Nord n'avaient pas vraiment intérêt à s'en dessaisir, celles du Sud, les capacités pour l'arracher ...

Notion de gestion des connaissances

La gestion des connaissances ou capitalisation des connaissances (knowledge management) consiste à capturer et à traduire dans des modèles formels les connaissances pour faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation par l'organisation gestionnaire.

Pour POITOU[3], l'objectif d'un système de gestion des connaissances est de « collectiviser les connaissances, capitaliser les expériences et amplifier l'efficience des savoirs de l'entreprise grâce à une amélioration et à

[1] I. NONOKA Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organizational sciences, Vol. 5, n° 1, février 1994, pp.14-37
[2] Cogniticiens : ingénieurs de la connaissance
[3] C. ARGYRIS (1995) Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. InterEdition (p.67)

[1] Ibidem p.67
[2] I. NONOKA Dynamic theory of organizational knowledge creation. Opus cité
[3] J.P. POITOU « La gestion collective des connaissances » in J.M. FOUET (coord.), Connaissances et savoir-faire en entreprise, Hermès 1997, pp.157-178

l'informatisation des pratiques observées dans l'entreprise ». Jean-Louis ERMINE[1] précise que la gestion des connaissances concerne pratiquement tous les aspects de l'organisation : la recherche et le développement, le management, la production, la GRH et précisément la formation et la gestion des compétences. Concernant ce dernier point, le but peut être par exemple d'aider à l'insertion d'une nouvelle recrue ou constituer un support à la veille technologique.

Des chercheurs d'horizons différents (sciences cognitives, sciences des organisations, intelligence artificielle, ...) tentent d'apporter des solutions opératoires aux problèmes que rencontrent les entreprises. La maîtrise de la gestion des connaissances cruciales représentent pour leurs dirigeants des enjeux stratégiques majeurs. Aussi, les grands groupes ont ils investi sans compter dès le début des années 1990 (exemple le CEA en France) dans les technologies de la connaissance : systèmes experts intelligence artificielle, ingénierie des connaissances, ingénierie documentaire ...La gestion des connaissances aboutit à la construction d'une mémoire de l'entreprise à base de connaissances sous diverses formes, informatisées ou non informatisées. Dans le sillage des dispositifs mobilisés par les cogniticiens, on peut citer la méthode MEREX[2] (pour Mise en Règle de l'Expérience) développée par le constructeur automobile Renault. C'est une démarche de capitalisation des meilleures solutions produit et process en conception automobile. Elle permet de mobiliser les connaissances tirées de l'expérience, de les faire partager et de les réutiliser dans de nouveaux projets ; le but étant de « faire bon du premier coup ». Outil d'analyse des coûts de la qualité des projets, MEREX constitue une méthode de gestion prospective et un instrument d'aide à la décision.

CORBEL[3] précise à ce propos que « pour un coût préventif en amont, il faudra multiplier ce coût par dix s'il faut refaire les dessins, par cent s'il faut modifier les outillages, par trois cent si les problèmes à résoudre nécessitent de retarder le projet d'un mois ».

MEREX permet de regrouper les savoir-faire collectifs dans une mémoire composée de fiches qui servent de support aux intervenants pour trouver des solutions adaptées aux problèmes quotidiens qui se posent à eux. L'une des limites (certes pas la seule) de l'outil est que par définition, les problèmes nouveaux n'ont pas place dans ce type de répertoire ....

Accessibles par intranet, les fiches REX4 (Retour d'EXpérience usine) donnent la synthèse des fiches MEREX aux différents secteurs concernés par le partage de la connaissance de Renault. Ces fiches mettent en évidence le problème rencontré, la solution appliquée en usine (et la solution capitalisable en termes d'ingénierie des connaissances).

Dans ce sillage, on peut citer les projets en cours au CERIST (Alger) de Lynda BARAKA et de Abdelmadjid DAHMANE qui tendent à concevoir et développer des systèmes de gestion des connaissances adaptées aux entreprises algériennes. Ce genre d'initiatives doivent être encouragées en Algérie pour résoudre le problème du déficit de connaissance des entreprises.

Le déficit de connaissance des entreprises algériennes

Depuis Janvier 2002, les entreprises algériennes sont confrontées, ainsi que nous avons essayé de le montrer sans la première partie de ce texte, à une concurrence sans précédent dans l'histoire. Cette pression va s'accentuer car il y a « menace de nouveaux arrivants ». D'avance, le combat semble inégal : les entreprises algériennes risquent d'être moins compétitives dans la mesure où le niveau de connaissance scientifique, technologique et managérial conditionne dans une large mesure le niveau de performance industrielle et économique des organisations. Michel CROZIER[1] signalait à ce propos que « le meilleur moyen d'être compétitif est de donner aux collaborateurs les outils de la connaissance ». Dans le même sens, Keith DRAKE[2], rapporteur général de la conférence de l'OCDE sur la compétitivité industrielle faisait remarquer que « l'économie du futur sera basée sur une économie à forte intensité de matière grise ». Qu'en est-il en Algérie ? A l'heure actuelle, la situation semble loin d'être réjouissante : d'insignifiants résultats en matière d'innovation industrielle et de Recherche-Développement avec des usines importées clé en main les années 70 tournant à 30 % de leur capacité, pour la

[1] J.L. ERMINE « Capter et créer le capital savoir », Annales des mines, Novembre 1998, pp. 82-86
[2] Voir à ce propos J.C. CORBEL « Méthodologie de retour d'expérience : démarche MEREX de Renault » in J.M. FOUET (coord.), Connaissances et savoir-faire en entreprise, opus cité pp.93-110
[3] J.C. CORBEL « Méthodologie de Retour d'Expérience : démarche MEREX de Renault » opus cité
[4] REX est une méthode associée à MEREX. Elle est appliquée au CEA, à EDF, à la RATP et à la SNCF. Au CEA, elle a été mobilisée dans le projet ACCORE pour la gestion des connaissances concernant les réacteurs. Pour plus de précisions à ce sujet, voir EICHENBAUM ch. et al., la maîtrise du Retour d'EXpérience avec la méthode REX. Performances Humaines et Techniques, vol. 3-4, n°69, Mars Avril 1994, pp.6-20.

plupart endettées ; et surtout une Ecole[3] et une Université dans un état déplorable ; les politiques d'arabisation ayant conduit à vider le pays de son élite4 ; à l'heure où partout dans le monde, on misait sur l'intelligence et le savoir. Pour Christian AZAIS5, il y a changement de paradigme, une mutation du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif. Ce qui correspondrait à une espèce de « mise au travail » des savoirs intellectuels, tout comme à l'aube du XIXème siècle, le capitalisme (industriel) avait mis au travail le savoir-faire des artisans devenus ouvriers au sein des manufactures.

Le déficit cognitif semble constituer pour l'heure l'handicap majeur des entreprises algériennes dans la phase qui s'amorce. De nombreux observateurs soulignent ces retards ; et du reste, les programmes de mise à niveau de ces entreprises mettent l'accent sur la formation, les ressources humaines et de manière générale les ressources immatérielles.

Dans le domaine de la formation, vient en tout premier le Marketing, matière insuffisamment enseignée à l'ère de la « planification » ... Autre signe qui montre ce déficit des entreprises algériennes : le taux d'encadrement ; la proportion des effectifs cadres (ingénieurs, managers, juristes, cogniticiens, stratèges et autres diplômés de 3ème cycle) est relativement beaucoup plus forte dans les entreprises des pays développées, donc des futures concurrentes des entreprises algériennes. A ce jour, le retard accumulé dans ce domaine par les entreprises algériennes (et leur environnement administratif et financier national ...) est immense ; ces entreprises souffrent d'un déficit de connaissances cruciales au sens de Bernard PAULRE6, c'est à dire d'un déficit de connaissances « qui concerne aussi bien les connaissances d'organisation et de gestion, que les connaissances scientifiques et techniques utiles à la conception des produits et des procédés et à leur transformation ».

Ce déficit constitue un handicap pour toute l'économie algérienne car comme le note à raison le rapport de l'OCDE de 1996[1] « les nations qui exploitent et gèrent efficacement leur capital connaissances sont celles qui affichent de meilleures performances ». Ces connaissances sont principalement des connaissances collectives, c'est à dire des savoirs partagés car ainsi que le précise à raison Christophe MIDLER[2] « développer un nouveau produit, réaliser un nouvel ouvrage ne relève pas de la compétence d'un seul individu, c'est une compétence collective ... ». Il ajoute que « les constructeurs automobiles dépensent autant d'argent à concevoir et à vendre leurs produits qu'à les fabriquer ... et que 75 % à 97 % de la masse salariale est consacrée actuellement à des fonctions d'intelligence plutôt qu'à la production directe ».

Miser sur l'intelligence

Quelle stratégie de GRH adopter pour combler le déficit cognitif dans une économie mondialisée fondée sur le savoir ? Les éléments de réponse ou plutôt les pistes que nous tenterons d'ouvrir pour avancer dans la compréhension de ce problème difficile sont regroupés autour de l'idée qu'il faudrait miser avant tout sur l'intelligence des acteurs et adapter en conséquence les structures et en premier celles de GRH. Cela suppose une théorie de l'action autre que celle qui prévaut actuellement en Algérie : le principe serait de libérer l'acteur local, d'en faire un « héros local », un acteur bien formé, bien informé et autonome. Cela concerne en particulier les acteurs qui sont en contact direct du client ou de l'usager.

Un acteur bien formé ...

Cette première piste (à creuser) tend à mettre en évidence les liens entre le système formation et le système emploi ; et l'urgence du repérage, de la préservation, de la valorisation et de l'actualisation des connaissances cruciales pour les entreprises promues à la mondialisation.

[1] M. CROZIER (1995) La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer. InterEditions
[2] K. DRAKE « Les entreprises fondées sur le savoir ». La technique moderne, n°3-4, 1998, pp. 9-17
[3] Le Rapport de la Commission BENZAGHOU fait un diagnostic accablant ; il contient des propositions pertinentes, allant dans le sens du redressement du système éducatif algérien
[4] une rumeur selon laquelle le Ministère des Affaires Etrangères allait élaborer un « fichier des intellectuels en exil » courait récemment dans le pays ... à ce jour, aucune information officielle n'a été divulguée concernant ce fléau qui reste un sujet tabou pour le pouvoir politique dont la logique de conduite des affaires était (en tout cas jusque là) peu compatible avec ce que le mot « intellectuel » veut dire ...
[5] C. AZAIS et al Vers un capitalisme cognitif, l'Harmattan (2001)
[6] B. PAULRE, préface de l'ouvrage de C.AZAIS et al. Vers un capitalisme cognitif. Opus cité p. 13

Dans le contexte actuel, comme le signale à raison le Professeur Chems Eddine CHITOUR4 « nous ne savons pas pour qui nous formons et pour quels métiers nous formons ... beaucoup de filières mises en place il y a vingt ans donnent lieu à des métiers qui n'existent plus ... chez nous, tout est immuable ». Il y a là matière à engager une profonde réflexion ; une étude est menée actuellement dans ce sens au Ministère du Travail et au Ministère de la Formation Professionnelle ; un Observatoire de la Formation et du Travail a été crée ; ce sont de bonnes choses ; mais le diagnostic devrait aussi intégrer les liens entre la formation supérieure et la recherche d'une part et les entreprises de l'autre. Concernant l'Ecole, le rapport de la Commission BENZAGHOU est un bon rapport ; il a le mérite de poser de bonnes questions ; et les propositions émises vont dans le sens du règlement des problèmes en amont de la Formation des Ressources Humaines en Algérie. Ce palier commande naturellement tous les autres.

Mais le rôle de l'entreprise dans le domaine de la formation est important. Les entreprises doivent en effet assurer à leurs salariés la formation au poste de travail ; et durant toute la vie active du salarié, sa formation continue ; par des stages de recyclage, en fonction de l'évolution des métiers et des technologies.

L'entreprise doit aussi gérer le capital et le partage des connaissances et des savoir-faire élaborés au sein du collectif.

...bien informé et ...

Les acteurs dans les Organisations modernes ont besoin d'avoir accès en permanence aux ressources nécessaires pour accomplir leurs taches ; parmi ces ressources figurent en premier les informations pertinentes de sorte à leur permettre d'ajuster leurs actions de façon constructive dans les relations de coopération que l'organisation va établir avec eux et avec les autres partenaires sociaux (clients, ...) ; relations qui gagneraient à être fondées sur la confiance et non sur le culte du secret ; la méfiance offense et provoque retrait, rejet et frustration des collaborateurs ; aussi, les dirigeants et responsables à tous les niveaux sont forcés au réalisme : c'est sur les membres de leur organisation qu'il faudrait désormais prendre appui, sur leur intelligence. Connaissance et information sont consubstantielles dans une économie fondée sur le savoir.

La quantité d'informations à traiter rend indispensable l'utilisation d'ordinateurs et de logiciels adaptés aux besoins de l'organisation. Les NTIC (internet et intranet) et le TCAO[1] facilitent la tache à bien des égards (pour le stockage et la diffusion). Une nouvelle profession de chef de base de données apparaît dans les organisations modernes ; avec le TCAO, l'utilisateur peut manipuler des informations de façon interactive, en temps réel, puis visualiser les résultats sous forme graphique sur son ordinateur. Mais, pour ce qui concerne certaines informations, la formalisation « traçante » des échanges peut poser des problèmes car les acteurs peuvent avoir de bonnes raisons de ne pas révéler certains aspects de leurs pratiques ; et dans d'autres cas, aucun intérêt à partager ou se dessaisir de telle ou telle information. Michel Crozier et Erhard Friedberg[2] ont montré que les « zones d'ombre » sont des moyens pour les acteurs de se protéger, donc camouflage et rétention de l'information (l'exemple des ouvriers du service entretien).

La question de la confidentialité de « certaines » informations et celle de la nécessaire protection des pirates (hackers) se posent pratiquement dans toutes les organisations ; d'où la difficulté de faire le tri parmi toutes les informations ; d'en mesurer la portée, les usages possibles par les différents détenteurs potentiels et les risques en cas de divulgation. La gestion de l'information dans des contextes concurrentiels pose le problème difficile de l'identification des informations cruciales à mettre sur les instruments de gestion partagés (bases de données ...) ; et celles qui comme le note à raison Claude Riveline constituent « des domaines pour lesquels le secret est une nécessité technique » [1]. Par ailleurs, il conviendrait de faire remarquer que l'informatisation est un problème organisationnel avant d'être un problème technique ; un dossier intéressant a été consacré à ce sujet (d'actualité en Algérie) dans le numéro 41 de la revue Gérer et comprendre de la série des Annales des mines (Paris).

[1] Rapport de l'OCDE de 1996
[2] C. MIDLER « ..... » in Gérer et Comprendre, série des Annales des mines n° , p. 33
[3] Ibidem p. 58
[4] C-E CHITOUR, « Université : la défaite de la pensée » in Liberté du 18/02/2002, Rubrique « Point de vue ».

[1] TCAO : Travail Coopératif Assisté par Ordinateur. Voir à ce sujet l'ouvrage de Charlet, Zacklad et Kassel Ingénierie des connaissances : Eroylles 2000.
[2]M. Crozier ., E . Friedberg ., l'acteur et le système Editions du Seuil. 1977

... et autonome...

Le modèle hiérarchique, bureaucratique (« punitif ») issu d'une économie administrée sur lequel sont fondées les organisations algériennes est dépassé ; trop rigide, il ne permet pas de mobiliser les moyens dans les délais et les formes adéquates pour répondre aux besoins du monde sans cesse complexe ; les exigences des affaires et des échanges d'aujourd'hui s'accommodent plutôt des modèles plus souples, favorisant la créativité et la réactivité des opérationnels ; modèle interactif qui requiert intelligence, inventivité et non pas obéissance. L'économie de marché en construction en Algérie nécessite des structures organisationnelles plus souples ; basées sur des théories de l'acteur radicalement différentes : la nouvelle situation nécessite des acteurs locaux autonomes, capables d'adapter l'offre de leur organisation aux nouvelles situations, aux multiples demandes de l'environnement ; cela veut dire, des acteurs capables de réfléchir et d'analyser les situations par eux-mêmes (car bien formés et bien informés) ; des acteurs qui ne peuvent plus être téléguidés (tel des robots ou mieux des marionnettes) par des règles (modèle bureaucratique) ou par des directives (supervision « directe ») par des tutelles (modèle de la soumission fonctionnant à l'obéissance). En effet, pour que l'entreprise puisse adapter sans cesse son offre de biens et services sur ses différents marchés concurrentiels, il est nécessaire qu'une certaine liberté soit laissée aux acteurs locaux ; aux personnes au plus près du terrain, de la clientèle. Cet acteur local est aussi le mieux placé pour établir des relations les plus efficaces avec la clientèle. Donc, au fond, l'autonomie n'est pas vraiment un cadeau octroyé généreusement aux acteurs locaux ; d'une certaine façon, c'est même l'inverse : on attend d'eux une implication, mère de stress ; de plus grands investissements car identification plus forte et adhésion aux objectifs de l'organisation. D'où l'intérêt, pour les gouvernants et dirigeants confrontés quotidiennement à des ensembles complexes qu'ils ne peuvent comprendre et piloter tout seul – même une toute petite entreprise ne peut pas être comparée à un avion – à déléguer, à partager le pouvoir avec des collaborateurs au plus près de l'usager (administration publique) et du client (entreprise publique et entreprise privée).

On ne peut pas imaginer, non plus, des acteurs bien formés, bien informés mais auxquels on refuserait une certaine autonomie : ce serait même dangereux pour le climat social de l'organisation ...Ces secteurs seraient un peu comme ... des lions en cage ... des cadres confinés dans des bureaux (voie de garage) à lire El Mondjahid ...Pour certains, au bout de la fuite, l'exil ...

Autonomie et liberté de manœuvre riment avec responsabilité, bien sûr. Donc nécessité d'évaluer les actions et les politiques ; mais attention ! Un système d'appréciation n'est pas neutre ; et tout système d'appréciation permet d'apprécier pas que les « appréciés » : il permet d'apprécier aussi (avant tout même) les appréciateurs et les initiateurs du système.

Dans le cas algérien, certaines normes de gestion issues du code pénal constituent une négation même de la notion de risque dans l'univers du management ; ce qui est bien entendu une aberration. Le contrôle de conformité des pratiques de cadres gestionnaires dans les organisations publiques à ces normes de « bonne gestion » (!) a donné lieu à des sanctions sévères, des peines d'emprisonnement sans qu'il ne soit démontré un quelconque enrichissement personnel des intéressés, des sanctions pénales pour des transgressions de règles officielles ; de normes tellement nombreuses, inadaptées et contradictoires entre elles qu'il n'aurait pas été possible à ces cadres (et à quiconque !) de les respecter toutes et d'exercer dans le même temps le rôle de cadre, c'est à dire assurer le fonctionnement quotidien de la machine. Nous avons suggéré de conceptualiser sous le vocable de « transgression constructive » [1] de tels écarts aux normes officielles, et ce sont justement ces écarts qui permettent au système de tourner, car « normalement » les machines gestionnaires ne fonctionnerait pas : elle devrait s'arrêter si l'on respectait l'intégralité des règles !

C'est cela même qui semble avoir été reproché à ces cadres. Combien sont ils ?
Djamel AMROUCH[2] signale que « les victimes de l'opération « anti-cadres » initiés par l'ex-ministre de la justice sous OUYAHIA se comptent par milliers, soit 4000 pour les seules années 1995 à 1996 ». L'un d'entre eux , incarcéré à confié à Djamel AMROUCHE[3] « je m'efforce d'oublier, mais je n'arrive pas ; ce n'est pas facile de se réveiller au milieu de la nuit et de s'entendre crier son innocence à un bourreau invisible.....je ne peux plus travailler, je ne peux plus regarder les gens en face comme avant » . Terrifiant.
Cet exemple illustre le contenu même de la notion de « mauvaise gestion légale » laquelle nous faisions référence dans la précédente référence : la mauvaise gestion découle justement, du point de vue des sciences de gestion, de l'application des lois et des règlements !
Des lois et des règlements qui induisent tant d'injustice et de gaspillage d'intelligence n'ont pas lieu d'être !

Finalement, donner une certaine autonomie aux acteurs locaux, c'est d'une certaine manière leur accorder la

[1] C. Riveline ., « Pour une approche ethnographique des organisations ». Enseignement et Gestion , Paris, 1989, P. 18.

possibilité de bricoler des solutions sur mesure aux problèmes qui leur sont posés, quitte à « adapter » un peu des règles qui prescrivent des solutions toutes faites ; Or, une solution valable à un moment donné, dans un contexte précis, ne peut pas être systématiquement dans les autres. A problèmes singuliers, solutions singulières.

Créer une structure de gestion des connaissances à la DRH.

Cette innovation organisationnelle serait d'une importance de premier ordre. D'abord, elle permettrait de signifier qu'il y a là une vraie question et montrerait par la même occasion, la voie menant vers la performance, la mise à niveau des concurrents, notamment des entreprises occidentales. Les PME et PMI pourraient mutualiser, dans le cadre de réseau(x), leur gestion des connaissances et opérer des échanges de bonnes pratiques. Ensuite, la création d'une telle structure constituerait une base de gestion prospective des savoirs et des moyens financiers devant permettre leur capitalisation.

Composée de stratèges expérimentés, la mission principale de cette cellule serait , dans un premier temps, d'aider à mettre en place un cycle vertueux de prise de conscience et de valorisation par les membres et les gouvernants de l'organisation du rôle des connaissances cruciales dans une économie dominée par les échanges et la production de savoir et savoir-faire. Prise de conscience collective et en premier lieu des dirigeants ; et réflexion prospective favoriseront l'émergence d'un climat et d'une culture propice à la mise en place d'une telle structure ; mobilisation aussi des instruments de gestion devant permettre la réalisation de la stratégie postulée.

Cela suppose naturellement que ces dirigeants s'impliquent personnellement dans le projet. L'objectif est bien de faire évoluer le rôle des structures de GRH ; leur mission consisterait, dans cette perspective, non plus à administrer des effectifs, des carrières tracées d'avance, des catégories statistiques figées, mais de gérer et d'animer des projets professionnels d'acteurs porteurs des connaissances cruciales de l'organisation, un potentiel cognitif et « politique » à manager (et ménager) avec compétence.

Cette cellule aura aussi à contribuer à recueillir, filtrer, analyser et distribuer les connaissances de nature à intéresser l'organisation capturées à l'extérieur (rôle de veille). On voit bien que le profil de juriste pur et dur est dépassé. La structure gagnerait à être animée par des stratèges au fait des développements récents des théories des organisations et du management.

L'ère du temps n'est plus à l'obéissance mais à l'intelligence organisationnelle et à la créativité ; à la stratégie et à la gestion des connaissances. Organisée en « staff », le rôle de ces stratèges regroupe autour du DRH est un rôle d'animateur ; un animateur qui écoute, analyse et conseille, en facilitant les démarches des membres de l'organisation, cadres, simples salariés ou dirigeants ; un rôle qui permet d'éviter qu'un fossé se creuse entre le système humain et le système technique de l'organisation.

Donc une cellule de réflexion prospective pour faire de l'organisation une entité sociale qualifiante et valorisante pour ses membres et qui aide les dirigeants à comprendre les évolutions du monde, en particulier la concurrence. Elle devrait aussi s'impliquer dans la politique de formation continue et le tutorat pour l'encadrement des jeunes apprentis et les étudiants en stage dans l'organisation. Les autres cadres que la cellule parvient à mobiliser pour la « formation au poste », devraient être non seulement payés (temps consacré à ces jeunes devrait être compté comme temps de travail, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas....), mais valorisés et reconnus comme assurant des missions prioritaires, stratégiques.

Au niveau macro, les efforts déployés par l'Etat et l'Union Européenne dans le cadre du programme de mise à niveau, devraient encourager et favoriser la création d'un marché pour une demande de gestion des connaissances en direction des centres de recherche universitaire et de cabinets de consultants, à l'instar du CERIST.
La vocation de telles activités, en émergence dans le pays, serait d'aider les entreprises et les mutuelles des PME/PMI à gérer les connaissances cruciales en définissant et en mettant en place des dispositifs sur mesure pour la mise en œuvre pratique.

Les entreprises algériennes sauront-elles tirer profit du passage douloureux d'une économie administrée à une économie soumise aux règles de marché mondialisé ? Pour apporter des éléments de réflexion à cette interrogation difficile, nous avons tenté d'ouvrir une piste sur la GRH pour montrer le rôle décisif de la

[1] Mostéfaoui R. « Comment dépasser la mauvaise gestion légale ? » revue gérer et comprendre opus cité [2]
[2] AMROUCHE.D « cadres incarcérés » in Elwatan – rubrique actualité du 29/12/2001
[3] Idem

connaissance dans la structuration des activités de production et d'échange d'une économie du savoir. L'idée centrale défendue est qu'il faut parier sur les Hommes , sur leur intelligence collective. Cette approche tendant à remettre au centre du dispositif d'analyse l'acteur local, commence à émerger en Algérie, notamment dans les entreprises en quête de compétitivité. Les débats sur l'Ecole et la Formation professionnelle font avancer la réflexion dans le même sens ; Il est donc permis de penser que la gestion des connaissances apparaisse comme activité prioritaire des DRH et que la mobilisation de ces nouvelles théories de l'action auxquelles se réfèrent , dorénavant , les décideurs et analystes permettent de changer leurs pratiques dans le sens de la modernisation des entreprises et de leur mise à niveau.

La fonction ressources humaines : pour une meilleures compétitivité de l'entreprise au XXIe siècle

Ghada RAAD

Doctorante en Sciences de gestion (3e année)

IAE de CAEN- BASSE NORMANDIE

Maison des Etudiants de l'Asie du Sud Est (306)

59 bis, boulevard Jourdan

75014 PARIS

Téléphone : 01.43.13.58.87

e-mail : ghada_raad@hotmail.com

Résumé

Depuis une vingtaine d'années, l'entreprise est confrontée à un environnement en pleine mutation. L'évolution économique, technologique et socioculturelle ne cesse de lui imposer des défis permanents. Toutes les fonctions de l'entreprise suivent le rythme de cette évolution. Particulièrement, la fonction « Ressources Humaines » (FRH) se dote d'un nouveau rôle : acquérir et conserver un personnel compétent, indispensable à la survie et à la pérennité de l'entreprise. Dans une « économie de la connaissance », la FRH doit relever un défi important : celui d'être une fonction stratégique, créatrice de valeur, pour contribuer à une meilleure compétitivité de l'organisation.

Mots-clés :
avantage concurrentiel- capital humain- compétitivité- fonction « Ressources Humaines »- performance organisationnelle.

Abstract

Since a score of years, the firm is confronted with a changing environment. The economical, technological and sociocultural development imposes permanent challenges on it. All the firm's functions follow the rate of this evolution. Particularly, the Human Resources Function (HRF) obtains a new role : to acquire and to preserve a qualified personnel which constitutes a competitive advantage, essential to the survival and the durability of the firm.
In a « knowledge management » context, the HRF must take up a great challenge : to be a strategic fonction, to create value and to contribute to a better competitiveness of the firm.

Keywords : competitive advantage- human capital- competitiveness- Human Resources function- organizational performance.

Introduction

« A la fin des années 70, américains comme européens s'interrogeaient sur les causes de la super compétitivité des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises :
ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production (machines, main-d'œuvre) nettement meilleur marché ;
n'avaient pas une organisation fondamentalement différente ;
n'avaient pas choisi des stratégies tellement plus géniales.

Une seule chose les différenciait : la qualité, à la fois individuelle et collective, de leur ressource humaine. Un slogan a alors fait florès, martelé lors d'un congrès de l'Institut de l'entreprise en 1985 à Paris : **ce sont les hommes qui font la différence** » (Donnadieu, 1999, pp. 250-251).

Actuellement, ce slogan reçoit une approbation quasi-unanime, tant auprès des théoriciens que des praticiens du monde des entreprises. La conception du personnel et la fonction Ressources Humaines ont connu une évolution profonde, dans les vingt dernières années du 20e siècle.

Cette communication comporte quatre paragraphes. Dans le premier, on avance les caractéristiques d'une entreprise compétitive ; dans le deuxième, on présente le personnel de l'entreprise comme une source d'avantage concurrentiel ; le troisième paragraphe est consacré à l'étude du lien entre la gestion des ressources humaines

(GRH) et la compétitivité de l'entreprise ; enfin, dans le quatrième, on tente de montrer comment les pratiques de la fonction Ressources Humaines contribuent à l'amélioration de la performance de l'organisation.

I- Qu'est-ce qu'une entreprise compétitive ?

Depuis quelque temps, la création de valeur est devenue le catéchisme des dirigeants d'entreprises. C'est de la réalisation de cet objectif que dépendent la survie et la pérennité de toute organisation. Toutes les fonctions de l'entreprise sont donc sommées de créer de la valeur.

Dans son ouvrage «Competitive startegy », Porter (1980) affirmait que les entreprises qui connaissaient le meilleur succès, celles qui créaient plus de valeur que leurs concurrents, étaient celles qui détenaient un avantage concurrentiel durable. L'avantage concurrentiel durable est une ressource que possède une entreprise et que les autres entreprises n'ont pas. Ce peut être une technologie de pointe ou une façon de faire que les concurrents ne réussissent pas à imiter (Le Louarn et Wils, 2001).

Pour Porter, l'avantage concurrentiel provient uniquement de la capacité d'une entreprise à maîtriser son environnement concurrentiel. En d'autres termes, cet avantage provient du contrôle d'un facteur extérieur à l'entreprise.
Sans remettre en cause la théorie de Porter, nombreux sont actuellement ceux qui pensent qu'une entreprise peut aussi se procurer un avantage concurrentiel par la possession de ressources rares, ayant des caractéristiques particulières, ressources que ne possèdent pas les concurrents. La source de l'avantage concurrentiel est placée désormais à l'intérieur de l'entreprise.

En effet, depuis le début des années 60, le seul modèle théorique utilisé dans le champ de la gestion stratégique est le modèle (ou le paradigme) classique. Ce modèle traditionnel d'analyse de la performance d'entreprise suggère que les organisations augmentent leurs profits lorsqu'elles adoptent des stratégies qui exploitent les opportunités de l'environnement et neutralisent ses menaces.

Or, au début des années 80, les différences de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité ont trouvé leur explication dans la théorie des ressources internes (Resource-Based theory).

Cette théorie repose sur deux postulats fondamentaux :
- L'entreprise existe par l'ensemble de ses ressources humaines et matérielles productives qu'elle possède;
- La manière dont ces ressources sont gérées joue un rôle capital dans le succès de l'entreprise et lui procure une source cruciale d'avantage concurrentiel durable.

Wernerfelt (1984) définit les ressources comme tout ce qui peut contribuer à constituer des forces ou des faiblesses pour l'organisation. Il s'agit de l'ensemble des actifs tangibles ou intangibles qui sont durablement associés à ses activités.

Barney (1991) dégage quatre grandes catégories de ressources: les ressources en capital physique, les ressources en capital humain, les ressources en capital organisationnel et les ressources en capital financier.

Selon la théorie des ressources, les écarts de performance entre les entreprises proviennent d'une exploitation des facteurs internes (ressources) plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement (Barraud Didier, 1999).

De leur côté, Hoarau et Teller (2001) affirment que « le besoin d'innovation laisse penser qu'une entreprise créatrice de valeur est celle qui bouscule le marché et qui finit par lui faire accepter le résultat de ses propres conventions. Dans ce processus de création de valeur, l'atout de l'entreprise, sa supériorité sur le marché, c'est sa base de connaissance. On retrouve l'argument central de l'approche «resource-based-view » ou plus largement de l'approche « knowledge-based-view » que l'on pourrait opposer à une approche plus classique en termes de position concurrentielle » (p. 10).

On en déduit que la compétitivité de l'entreprise repose actuellement sur le « stock » de connaissances et de savoirs, représenté par ses ressources humaines.

II- Le capital humain : une source d'avantage concurrentiel durable ?

L'expression « capital humain » a d'abord été utilisée par G.Becker (prix Nobel d'économie) en 1964 et reprise par la suite par de nombreux auteurs. La réflexion de tous ces auteurs part d'un point commun : les travaux de Lev (professeur à l'université de New York), qui ont consisté à élaborer une méthode de mesure des « actifs intangibles » d'une entreprise.

Edvinsson et Malon (1997) définissent l'actif intangible comme tout ce qui n'est pas physique et qui contribue à

la rentabilité de l'entreprise. Il comprend des éléments tels que la loyauté des clients, la réputation d'une marque, la localisation d'un magasin ou la compétence du personnel.

Dans ses travaux, Lev part des constatations suivantes :
la comptabilité ne prend en compte que les actifs physiques d'une entreprise, tels que les bâtiments et les équipements ;
l'économie est de plus en plus une économie de la connaissance ;
le succès des entreprises repose de plus en plus sur leur capacité à faire fructifier leur « capital connaissance » ;
la valeur comptable d'une entreprise ne reflète pas sa réelle valeur, faute de pouvoir mesurer ce « capital connaissance » ou ces « actifs intangibles ».

L'apport d'Edvinsson et de Malon (1997) ne réside pas dans la mesure de ces actifs intangibles mais plutôt dans le fait qu'ils associent les ressources humaines d'une entreprise à sa valeur économique. Par sa compétence, son expérience, son savoir-faire ou sa créativité, le personnel produit de la valeur. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise évolue dans un secteur où la connaissance est importante.

Le Louarn et Wils (2001) affirment que le capital humain crée de la valeur au sein de l'entreprise, et ce de deux manières différentes : « naturelle », due aux qualités intrinsèques ou ressources propres que possède chaque individu en arrivant au travail ; et « indirecte », grâce à la mise en place d'une stratégie de GRH qui conduit le personnel à donner le meilleur de lui-même. Dans ce cas, la GRH aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif RH, c'est-à-dire de la valeur supplémentaire créée par un personnel géré convenablement.

Le capital humain représente-t-il une ressource d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise ? Pour l'être, ce capital humain doit satisfaire aux quatre conditions imposées par la théorie des ressources à savoir la rareté, l'imparfaite imitabilité, la non-substituabilité et la valeur.

Coff (1997) a souligné que les salariés constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables, en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux (internes et externes à la firme) et de la causalité ambiguë (difficile à établir) qu'ils entretiennent avec la performance et la création de valeur. Toutefois, ceci ne permet pas d'affirmer que tout personnel d'une entreprise constitue *de facto* un avantage concurrentiel.[1] Seules des ressources humaines bien gérées procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel et contribuent à la réalisation d'une meilleure performance organisationnelle.

III- Le rôle de la fonction ressources humaines : le lien GRH – compétitivité de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines gagne de l'importance dans l'activité de l'entreprise depuis les évolutions qu'elle a connues, passant de la « gestion du personnel » à la « gestion des ressources humaines » puis à la « gestion stratégique des ressources humaines ». (Besseyre des Horts, 1988). Ce passage souligne l'importance, non seulement des ressources humaines en soi, mais aussi du rôle de ces ressources dans la compétitivité de l'entreprise.

En fait, le rôle des ressources humaines est devenu crucial avec l'évolution de la conception du personnel. Ainsi, distingue t-on deux optiques :
Une optique traditionnelle (avant 1980), selon laquelle le social et l'économique sont déclarés incompatibles. Le personnel de l'entreprise est perçu comme une contrainte ou un coût à minimiser. La GRH est alors quantitative, court-termiste et se focalise uniquement sur les résultats des activités ;
Une optique contemporaine (après 1980), selon laquelle le personnel de l'entreprise est une opportunité ou une ressource à optimiser. La GRH prend alors une dimension qualitative, long-termiste et considère le capital humain comme une ressource-clé qu'il faut mobiliser, développer et dans laquelle il faut investir. Elle est considérée comme un instrument essentiel pour la performance de l'entreprise (Besseyre des Horts, 1988, p 56-57).

Une étude américaine de Kotter et Heskett (1992) a montré que, par comparaison de deux groupes d'entreprises cotées en bourse, le groupe dans lequel le management accorde une importance forte au facteur humain, et sur une période de 11 ans, le chiffre d'affaires a augmenté de 682% (166% pour les autres), les effectifs ont augmenté de 282% (contre 36%), la valeur de l'action a augmenté de 901% (contre 74%) et le résultat net de 901% (contre1% !) (Meignant, 2000).

L'idée que la compétitivité de l'entreprise ne dépend pas seulement d'un bon positionnement stratégique « produits /marchés »- mais également d'un certain nombre de compétences centrales *(core competencies)*- est lancée par Hamel et Prahalad (1994) au début des années 1990.

Cette idée rejoint les propos du célèbre industriel du siècle passé D. Carnegie qui affirmait : « Prenez-moi

toutes mes machines mais laissez-moi mes hommes, avec eux je recommencerai ». Plus exactement, le personnel n'est pas seulement une condition de succès dans la réalisation des stratégies mais il représente, *en soi*, l'atout compétitif de l'entreprise. (Emery et Gonin, 1999, p.9).

Le capital humain est une ressource vitale dans le fonctionnement de l'entreprise, à l'instar du capital fourni par les actionnaires, mais qui est aussi à l'origine du succès et de la pérennité de l'entreprise.

Jalbert (1989) affirme que les ressources humaines sont décisives pour l'entreprise, elles représentent désormais « **un enjeu majeur de la compétitivité économique** [et] ne peuvent plus être traitées comme une simple variable d'ajustement dont la gestion resterait purement quantitative : elles s'intègrent à la stratégie même de l'entreprise, pour assurer la cohérence indispensable entre politique industrielle et politique sociale ; des choix industriels peuvent échouer faute de ressources humaines adaptées ; au contraire, du personnel compétent et motivé permet des stratégies plus offensives **et apporte des avantages concurrentiels** » (p. 49).

Toutefois, les hommes ne sont pas identiques aux autres ressources de l'entreprise. « Contrairement à ses autres ressources, [cette ressource] est constituée de personnes et de groupes qui s'y engagent réellement (par leur intelligence, leurs compétences, leur adhésion, leur énergie, leurs initiatives) dans la mesure où ils y trouvent peu ou prou leur compte ; en outre, l'environnement politique, économique et social dans lequel s'insèrent les personnes et les groupes constitutifs de l'entreprise intervient à des titres divers dans la gestion de cette ressource en fonction de ses propres contraintes et intérêts ». (Jalbert, 1989, p.124).

La particularité de la ressource humaine est également soulignée par Bonis (1982) qui affirme que cette ressource n'est pas semblable aux autres : Les hommes ne sont pas des objets inertes, ils sont eux-mêmes des systèmes complexes auto-pilotés. Ils ont des objectifs, des stratégies, des sentiments…un intérêt propre qui ne peut se confondre totalement avec celui de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que les pratiques de GRH retrouvent toute leur importance. La fonction Ressources Humaines a un rôle déterminant, qui consiste à élaborer et à mettre en oeuvre une politique de gestion des ressources humaines visant à bien les exploiter dans le sens de son intérêt propre.

Des chercheurs se sont intéressés aux pratiques de GRH plutôt qu'aux ressources humaines elles-mêmes. Les individus et leurs compétences ne procurent de la valeur à une organisation sauf si des pratiques de GRH efficaces sont mises en œuvre pour bien les exploiter (Barraud Didier, 1999).

Deux catégories de pratiques de GRH sont appliquées dans ce but :
La première catégorie regroupe les pratiques d'acquisition et de conservation du personnel de qualité. On en cite les procédures d'analyse des emplois, de sélection, de recrutement et d'accueil ainsi que le développement de systèmes de formation, d'évaluation et d'appréciation du personnel ;
Une fois ce personnel de qualité acquis, d'autres pratiques sont mises en place afin d'encourager les individus à adopter des comportements qui vont dans le sens de l'intérêt de l'organisation. Il s'agit des pratiques de gestion de carrières, de communication, de socialisation et des systèmes de rémunération permettant notamment l'implication croissante des salariés dans la vie de l'entreprise.

L'évolution des pratiques de GRH permet de classer les entreprises en trois catégories distinctes :
La première catégorie regroupe les entreprises préoccupées de gérer les deux variables stratégiques « marchés / produits » et « rentabilité / financement » ; leur intérêt pour la dimension humaine est complètement négligé ;
La deuxième catégorie regroupe les entreprises qui se focalisent sur les deux variables « marchés / produits » et « rentabilité / financement » et qui gèrent également la dimension humaine mais comme une contrainte et pas comme une ressource ;
Enfin, la troisième catégorie regroupe les entreprises qui gèrent (en plus des deux autres variables stratégiques) les ressources humaines comme un facteur clé de succès de la stratégie d'entreprise.

Cette évolution a alimenté le débat autour de la place que doit occuper la fonction RH dans l'élaboration du processus stratégique. Aussi bien pour les théoriciens que pour les praticiens de cette fonction, la GRH ne peut plus se contenter de la seule mise en place de la stratégie élaborée par la direction générale de l'entreprise. Elle ne doit pas rester un instrument au service de ladite stratégie.

La GRH doit intervenir en amont dans le processus stratégique, dès l'étape de l'élaboration de la stratégie. Par ailleurs, il appartient au responsable des ressources humaines d'initier cette évolution afin d'aboutir à un processus de gestion socio - économique de l'entreprise.[2]

IV- Les pratiques de GRH : un outil d'amélioration de la performance[3] organisationnelle ?

Certains chercheurs ont mis l'accent sur l'importance des pratiques de GRH plutôt que sur les ressources humaines elles-mêmes.
Selon le contexte de l'entreprise, une partie de son personnel peut revêtir un caractère unique et inimitable et acquérir un statut de ressource stratégique. Il est fort peu probable que tout le personnel de l'entreprise soit à tout moment une ressource stratégique. La catégorie de personnel « stratégique » varie en fonction de la politique de l'entreprise, ses objectifs, ses choix... Cette catégorie, si elle est gérée de manière stratégique, créera de la valeur, c'est-à-dire contribuera à une amélioration de la performance organisationnelle.

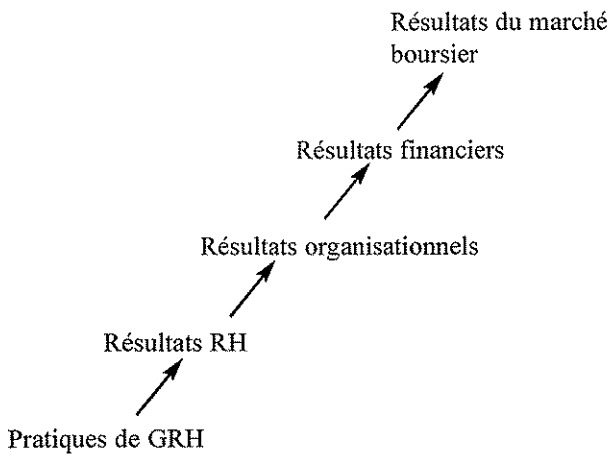
A ce jour, aucune typologie de pratiques stratégiques de GRH, spécifiques à chaque catégorie de personnel et à chaque situation, n'a été élaborée. D'ailleurs, il y a un consensus quasi-unanime que la formule-modèle n'existe pas. Chaque entreprise applique des pratiques de GRH à sa manière, tenant compte de son histoire, sa culture, ses dirigeants, ses objectifs, sa politique manageriale...

La question qui se pose est plutôt la suivante : Existe-t-il un lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle ? Ou encore, les pratiques de GRH peuvent-elles être source de création de valeur pour les *stakeholders* de l'entreprise ?

De nombreuses études[4] ont été menées, en Europe et dans les pays Outre - Atlantique, sur le lien pouvant exister entre les pratiques de GRH (considérées de manière isolée ou comme un « système de pratiques ») d'une part et la performance organisationnelle d'autre part.

Les résultats sont assez mitigés. Cette divergence peut être due à plusieurs raisons :
Le concept (ou la notion) de « performance » est multidimensionnel. La performance organisationnelle est influencée par un ensemble de facteurs endogènes et/ou exogènes à l'entreprise et elle est divisée en plusieurs branches : performance sociale, performance financière, etc.
L'indicateur d'évaluation de la performance organisationnelle : le caractère multidimensionnel de la performance fait que les indicateurs utilisés pour l'évaluer diffèrent d'une étude à l'autre. Ainsi trouve-t-on des indicateurs comptables, boursiers, etc.
Le facteur « temps » : les effets des pratiques de GRH sont rarement immédiats. Généralement, ces effets sont retardés. D'Arcimoles (1995) évoque dans ses travaux la dynamique des associations entre les données financières et les données sociales.
La variable « secteur d'activité » : certaines études menées sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle sont mono-sectorielles et d'autres sont bi-sectorielles. Souvent, la variable sectorielle est introduite dans l'étude comme une variable de contrôle afin de limiter ses effets sur la relation à tester.
Le sens de causalité : le sens causal de la relation pratiques de « GRH- performance organisationnelle » est remis en question. Est-ce que l'investissement dans les pratiques de GRH améliore le niveau de performance organisationnelle ? Ou bien, inversement, les entreprises les plus « riches » disposent d'une plus grande capacité que les autres entreprises à adopter une politique de GRH innovatrice ? Certains chercheurs (Liouville et Bayad, 1995 ; Waddock et Graves, 1997) soulignent un effet de *feed-back* des performances financières et économiques de l'entreprise sur les pratiques de GRH qu'elle adopte.

Tous ces facteurs induisent des résultats variés qui ne permettent pas de tirer des conclusions générales sur les effets des pratiques de GRH sur le niveau de performance organisationnelle.
Toutefois, si la relation entre les deux variables reste floue, ceci est dû essentiellement au fait que cette relation est loin d'être directe. Le Louarn et Wils (2001) représentent la performance d'une entreprise dans une sorte de chaîne causale (p. 49). Le schéma est alors le suivant :



Pour ces deux auteurs, les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les ressources

humaines (Résultats RH) et par la suite, des résultats indirects sur le niveau organisationnel, financier et sur la valeur de l'action.

La relation est donc plus forte à son premier niveau, entre les pratiques de GRH et les résultats RH. Les deux auteurs estiment que cette constatation est logique car les pratiques de GRH sont développées d'abord et avant tout pour donner des résultats RH.

Le raisonnement est le suivant : les pratiques de GRH influencent essentiellement et directement les attitudes et les comportements des ressources humaines dans l'entreprise[5], les deux composantes des résultats RH.
Les résultats RH agissent sur les deux composantes des résultats organisationnels, la qualité des produits et des services et les coûts de main-d'œuvre ou autres. De bons résultats organisationnels entraînent le succès (la pérennité) de l'organisation.

Les auteurs concluent enfin que rien n'est encore prouvé concernant le lien GRH- performance de la firme. Ils proposent aux chercheurs en sciences sociales de se focaliser plutôt sur les effets de la GRH sur les résultats RH, des effets qui restent plus évidents à vérifier.

Conclusion

A la question : quel peut bien être la contribution de la fonction Ressources Humaines à la performance globale de la firme, Donnadieu (1999) apporte une amorce de réponse :
« Par la qualité des outils qu'elle met en œuvre, soit directement, soit au moyen de managers opérationnels, la fonction RH contribue positivement à l'amélioration de l'efficacité humaine. Elle le fait au travers des politiques et systèmes de développement des compétences, de motivation et de communication, ainsi que des pratiques formalisées d'évaluation et d'appréciation » (p. 264).

Le rôle de la fonction Ressources Humaines est crucial dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il consiste à acquérir et à conserver un personnel intelligent et de qualité, qui constitue un atout stratégique pour l'organisation.

Dans une économie dite « de la connaissance », c'est le temps, non plus au management des hommes mais au management de l'intelligence. C'est l'époque du *knowledge management.* « La différenciation compétitive se joue sur l'intelligence et sur la capacité à l'acquérir, à la consolider, à la développer de manière créative et à la valoriser à travers des produits et des services à forte valeur ajoutée, bref à déployer la stratégie dans le champ des compétences » (Meignant, 2000, p. 183). C'est le défi que doit soulever la fonction Ressources Humaines, désormais considérée comme fonction-clé de succès de l'entreprise au 21e siècle.

Bibliographie

Arcimoles (D'), C.H. (1995), *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.

Barney, J. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*,17(1), 99-120.

Barraud Didier, V. (1999), *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*, thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

Besseyre Des Horts, CH.H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation.

Besseyre Des Horts, CH.H. (1987), Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, novembre/ décembre, 149-155.

Bonis, J. (1982), Fonction Personnel et performance de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 42-48.

Coff, R.W. (1997), Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based theory, *Academy of Management Review*, avril, 374-402.

Donnadieu, G. (1999), La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?, 229-265, *in* Weiss, D. (1999) *Les Ressources Humaines*, ouvrage collectif, Editions d'Organisation.

Edvinsson, L. & Malon, M. (1997), *Intellectual Capital*, New York, Harper Business.

Emery, Y. & Gonin, F. (1999), *Dynamiser les Ressources Humaines*, Diriger l'Entreprise.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), Competing for the Future, *Harvard Business Review*, juillet /août, 122-128.

Hoarau, C. & Teller, R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert.

Jalbert, F. (1989), *Les Ressources Humaines- Atout Stratégique*, L'Harmattan.

Le Louarn, J.Y. & Wils, T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons.

Liouville, J. & Bayad, M. (1995), Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, 1, 159-179.

Mbengue, A. & Petit, D. (2001), Stratégie et gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion,* janvier/ février, 4-10.

Meignant, A. (2000), *Ressources Humaines : Déployer la stratégie*, Editions Liaisons.

Porter, M. (1980), *Competitive Startegy*, New York, Free Press.

Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997), The Corporate Social Performance- Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, 4, 303-319.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2),171-180.

Notes

[1] Du personnel que l'on peut trouver en abondance ou qui possède des qualifications que tout le monde peut avoir ne constitue pas un ensemble de ressources rares.

[2] Une autre interrogation, aussi intéressante que celle-ci, porte sur l'existence d'une correspondance ou d'une association entre les différentes pratiques de GRH adoptées et les types de stratégies mises en œuvre dans l'organisation. Pour plus de détails concernant ce débat, se référer à Mbengue et Petit (2001) et Besseyre des Horts (1988, 1987).

[3] Loin du débat sémantique autour du terme « performance », nous considérons qu'une entreprise performante est une entreprise qui réalise de bons résultats positifs.

[4] Pour une synthèse de ces études, voir Barraud Didier, 1999.

[5] Les attitudes (satisfaction, motivation, implication…) influencent les comportements au travail (présence, rendement, dysfonctionnements….).

Le risque social

Didier RETOUR

Professeur des Universités

Directeur de l'ESA de GRENOBLE

Eric VATTEVILLE

Professeur des Universités

Directeur de l'IAE de ROUEN

L'assomption du risque est la caractéristique centrale de l'activité de l'entreprise. Elle recouvre aujourd'hui de multiples dimensions. Les modèles financiers modernes prennent en considération les interactions entre le risque financier et le risque économique. Le premier est évalué d'après la structure du passif du bilan, le second d'après les caractéristiques de l'actif. Cette analyse est incomplète. Le risque global encouru par une entreprise n'est pas indépendant du risque social, aléa trouvant son origine dans les comportements du personnel et susceptible de perturber le fonctionnement de la firme et de peser sur sa rentabilité.

Il y a risque lorsqu'une variable peut prendre des valeurs non maîtrisées et que certaines de ces valeurs donnent naissance à des situations défavorables. Les cas abondent en gestion des ressources humaines comme ailleurs. Les hommes constituent même, dans la conjoncture présente, un facteur perturbateur de plus en plus important.

La théorie dominante en gestion assimile le risque à la variance (indice de dispersion d'un résultat). Il y a là une prise de position implicite sur la forme du hasard, les valeurs observées se distribuent selon une loi normale. Il en découle un critère normatif : la maximation ou la minimisation de l'espérance mathématique. Il enseigne comment il faudrait se conduire si le profil de survenance des événements avait une forme gaussienne.

Cette hypothèse, fructueuse dans l'analyse du fonctionnement des marchés financiers, manque de pertinence en gestion du personnel. Le cas le plus fréquent en ce domaine est l'incertitude pure et simple. Il est impossible de découvrir des probabilités, même subjectives, aux situations futures. Le manager n'est pas pour autant obligé de s'abandonner à un flux de péripéties erratiques.

Le diagnostic de risque de la fonction ressources humaines repose sur la vigilance. Depuis un quart de siècle, tous les chiffres concernant la gestion ont été bouleversés plusieurs fois. Le type et le nombre de troubles possibles sont considérables. La détection précoce des menaces diminue les vulnérabilités et les délais de réaction. Elle nécessite un effort d'observation pour découvrir des indicateurs avancés. Nous lui consacrerons la première partie.

La contrainte de promptitude dans la prise de décision crée le sentiment de crise. Submergés par le besoin d'agir vite, par l'impossibilité de hiérarchiser le flot des in formations, les décideurs ont tendance à surévaluer le futur immédiat. Dans l'urgence la nécessité la plus pressante est de penser stratégie. La prévision à long terme permet seule d'instaurer un nouveau mode de régulation par décisions anticipées. Ce sera le thème de la seconde partie.

I.- L'observation : la recherche d'indicateurs avancés

La surveillance du capital humain a une utilité interne évidente. Dans un domaine, la gestion des hommes où les actions pour être efficaces demandent du temps, il est dangereux d'être contraint de réagir en catastrophe. L'identification des tensions, des déséquilibres actuels et surtout futurs, contribue puissamment au succès de toute stratégie. Elle est nécessaire à une flexibilité d'initiative. La détection précoce des menaces diminue les vulnérabilités et les délais de réaction.

Elle peut devenir aussi une pièce essentielle dans les processus de plus en plus répandus d'étalonnage concurrentiels[1], voire de cotation de l'entreprise[2].

La question des informations à recenser pour dresser un profil de risque de la fonction ressources humaines ne comporte pas de réponse générale. Il faut reconnaître qu'un consensus ne s'est pas encore dégagé de la pratique sur la nature des indicateurs stratégiques[3]. Les éléments critiques et les risques majeurs ne sont pas identiques dans toutes les entreprises et en outre le système d'observation doit être évolutif et flexible, adaptable aux transformations de l'organisation pour laquelle il a été conçu.

Les indicateurs de gestion sont liés à la régulation sociale de l'entreprise[4]. Ils expriment de manière brève et simple une réalité complexe. Ils condensent et cristallisent des concepts et des normes. Ils fournissent aux acteurs des signes de ralliement ou de dispute[5]. La construction d'un observatoire social interne n'est jamais anodine. Elle institue une réalité nouvelle. L'indicateur n'est pas seulement un nombre - l'objet social doit être mesurable - , mais aussi un énoncé sur l'organisation et sa place dans la société.

Le diagnostic de risque social apporte une contribution importante à la politique générale de l'entreprise en divulguant précocement des situations où l'urgence peut devenir mobilisatrice, où le déséquilibre peut être créateur d'un avantage concurrentiel. Le processus d'observation est sous-tendu par une double et permanente interrogation[6] : d'une part la construction utilisée comme référence est-elle la bonne ? et d'autre part le phénomène attendu est-il en train de se produire ? Toute inadéquation entre les besoins de l'entreprise en travailleurs et en qualifications (aptitudes, compétences, connaissances) et les ressources dont le personnel existant est porteur est génératrice de risques. Les uns peuvent s'apprécier au niveau global, les autres sont individuels. Nous envisagerons successivement ces deux échelles d'observation. La conflictualité individuelle a pris le pas sur les grands affrontements collectifs. Elle n'est pas moins lourde de conséquences. Un consensus existait sur la nature de la lutte sociale et sur ses règles. Il s'agissait d'une situation-type de conflit-coopération. La veille est traditionnelle en cette matière. Les risques collectifs nous retiendrons dans un premier point. Aujourd'hui les antagonismes sont fragmentés, il est plus délicats de les révéler. Nous le constaterons dans un deuxième point en évoquant les risques individuels.

A.- Les risques collectifs.

Les entreprises européennes sont plongées dans un double mouvement, d'une part un inexorable vieillissement des populations, d'autre part une exigence éthique de plus en plus prégnante. En 2005 en France, un actif sur deux aura plus de quarante ans. Les responsables de la gestion devront intégrer dans leurs pratiques cette modification des caractéristiques de la population employée. Le marché du travail a vu apparaître des sélections complexes en fonction de l'âge ; en outre, le pacte fondamental qui liait les employeurs et les salariés a été miné par la recherche d'une flexibilité généralisée. La démographie et l'instabilité de l'emploi ont fait naître des risques endogènes. Ils nous retiendront dans une première étape.

L'entreprise, par ailleurs, est de plus en plus tenue de marquer son appartenance à la Cité, d'assumer une responsabilité sociale, voire sociétale [7]. La préservation de son image citoyenne repose sur des références externes, les comportements des concurrents, les exigences de l'opinion publique. Ces menaces exogènes entraînent l'exploration dans une seconde direction. Elle sera envisagée dans la deuxième étape.

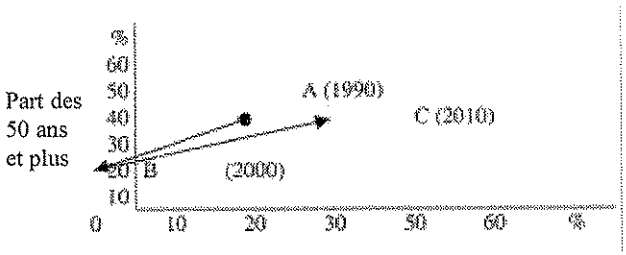
a.- Les risques endogènes.

Le personnel est un facteur de production permanent mais sans cesse renouvelé. Les périls les plus redoutables car durables, s'apprécient au niveau de l'effectif global[8]. Les déformations des structures par âges, en premier lieu, sont susceptibles de remettre en cause tout le système de management. La conjoncture démographique les rend inéluctables. Les stocks, ensuite, exercent une forte influence sur les flux. La mise en relation des effectifs et des mouvements s'effectuent par l'intermédiaire de la

rotation du personnel (« turn over »). Enfin, les structures selon les types de contrats de travail révèlent l'insécurité de l'emploi, un des facteurs majeurs de la crise du salariat dans le dernier quart du vingtième siècle. Trois indicateurs figureront donc dans cette première rubrique.

1°.- La structure par groupes d'âges.

Les proportions entre groupes d'âges peuvent être représentées facilement sous forme graphique. Si nous suivons leur transformation au cours du temps chaque date sera figurée par un point dont l'abscisse représente la part des jeunes et l'ordonnée celle des vieux (le complément à 100% donne le poids des 35/50 ans)[9]



Part des moins de 35 ans

En 1990 (point A) les trois groupes d'âges étaient d'importance comparable (30 - 35 - 35). Cette situation pouvait traduire la recherche de complémentarité entre les générations pour favoriser la transmission des savoirs. Dix ans plus tard (point B), la proportion des âges intermédiaires est devenue prépondérante (10 - 70, 20) ; enfin nous pouvons anticiper pour 2010 une reprise des recrutements (point C - 50 - 10 - 40).

La trajectoire temporelle est pleine d'enseignements. Deux déformations de la structure par âges apparaissent de façon courante et parfois successivement, elles sont illustrées par les points B et C.

- Le resserrement autour des âges moyens a aussi bien touché les activités industrielles où la population est en forte régression, que le tertiaire où l'emploi a augmenté. Il est dû à la combinaison de l'essoufflement des embauches et de l'exploitation des mesures d'âges. Il freine le renouvellement des compétences et réduit les possibilités de promotions. Il est préjudiciable au bon fonctionnement économique de l'entreprise, mais aussi à son équilibre psychosociologique.

- L'évolution de la pyramide des âges vers un profil « en pelote de laine » est la conséquence d'une reprise brutale des recrutements rendue inévitable par certaines innovations technologiques. Cette configuration est propice à l'apparition d'un conflit de générations. Les oppositions entre les vieux et les jeunes peuvent se manifester sur plusieurs axes : les compétences et l'adaptabilité dans un contexte d'internationalisation, les comportements et l'implication dans une situation de crise du travail, les inquiétudes des détenteurs du pouvoir et les frustrations des nouveaux venus dans un climat de restructuration permanente[10]. La logique de substitution entre générations conduit à une reproduction de la difficulté une quinzaine d'années plus tard. Une éventualité aussi éloignée est très rarement prise en considération. Les investigations sur le renouvellement du personnel sont généralement limitées au court terme.

2°.- La rotation du personnel.

La mise en relation des effectifs et de leurs mouvements, vers ou en provenance de l'extérieur dans un cadre annuel, s'effectue habituellement par un indicateur de roulement (« turn over »). Si nous appelons E les entrées et S les sorties d'un même exercice, nous pouvons l'exprimer par :

$$\frac{\textit{Effectif final}}{\textit{Effectif initial} + E + S}$$

Il sera égal à l'unité en cas de stabilité totale du personnel ou lorsqu'il ne se produit que des entrées[11]. Ce ratio diminue avec l'importance relative des sorties. Il est souvent pris comme indicateur du degré d'insatisfaction du personnel.

L'interprétation n'est jamais facile. D'une part le roulement est la résultante d'un ensemble de phénomènes, dont certains ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise (départs en retraite, décès, invalidité...). D'autre part il est aussi un régulateur spontané de l'insatisfaction des travailleurs. Dans un marché du travail déprimé il s'améliore ; cela peut annoncer une augmentation du nombre de personnes mécontentes de leur emploi à l'intérieur de l'entreprise, situation peu favorable.

Une rotation élevée est généralement considérée comme nuisible. Elle compromet la productivité en provoquant l'éclatement des équipes de travail qui ont fait la preuve de leur efficacité et elle menace la compétence collective[12]. Sa connaissance est un élément important de l'anticipation à court terme. Le risque peut naître également de la transformation des structures juridiques gouvernant la relation d'emploi.

3°.- La structure par types de contrat de travail.

La période contemporaine a été marquée par un très fort développement des formes particulières d'emploi. Les effectifs concernés ont plus que doublé en France entre

1985 et 2000, pour dépasser 6,2 millions à cette dernière date. Un halo de plus en plus important entoure l'emploi traditionnel[13]. La gestion flexible de la main d'œuvre semble de moins en moins liée aux fluctuations de l'activité. Elle a acquis un caractère structurel. Il s'est créé une sorte de « noyau dur » de l'emploi précaire, insensible aux cycles conjoncturels.

La stabilité juridique de l'emploi peut être estimée par le rapport :

$$\frac{\textit{Nombre de titulaires de CDI}}{\textit{Effectif total}}$$

Au niveau national, sa dégradation s'est interrompue en 1999, après vingt ans de recul continu[14].

L'apparition dans l'entreprise d'un groupe de plus en plus important de travailleurs précaires entraîne des difficultés. L'inconvénient majeur est la dislocation du collectif de travail. Certains font valoir, en sens contraire, que la présence de salariés précaires dont l'un des objectifs est de donner d'eux-mêmes une bonne image en travaillant efficacement avec l'espoir d'accéder à un statut stable, peut exercer une forte stimulation sur les salariés permanents, soucieux de ne pas être évincés. La lutte entre les « insiders » et les « outsiders » ne peut qu'altérer la performance globale. Cette dernière n'est pas indépendante non plus de la concurrence des autres firmes et des pressions de la société. Elles font naître une autre catégorie de risques qui nous entraîne vers la seconde étape.

b.- Les risques exogènes.

Les menaces d'origine externe relèvent moins de l'instabilité intrinsèque de l'environnement que de leur mise en résonance avec les comportements internes. Les situations dangereuses naissent à l'interface externe-interne. Elles ont le plus souvent pour origine des comparaisons avec les autres organisations. Tout traitement inéquitable des salariés détériorera leur implication dans le travail et dégradera en outre l'image globale de l'entreprise.

L'équité est un phénomène aux multiples dimensions. Le niveau des récompenses monétaires allouées aux employés, ou plus précisément leur salaire relatif, en est la première manifestation. Les discriminations ensuite, notamment la parité entre les hommes et les femmes, jouent un rôle grandissant. Enfin la fidélité des nouveaux embauchés est révélatrice de l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques récentes de la main d'œuvre, de sa capacité attractive pour les citoyens-salariés. Trois indicateurs retiendront donc l'attention.

1°.- Le salaire relatif.

La politique salariale demeure le meilleur moyen d'expression de la philosophie du management et une des principales causes des affrontements entre les partenaires sociaux. Elle doit obéir à un principe d'équité externe. Aucune entre prise ne peut adopter des niveaux de salaires très éloignés de ceux indiqués par le marché du travail pour les métiers dont elle a besoin. L'indicateur le plus grossier retient comme référence les données concernant la nation :

$$\frac{\textit{Gain brut annuel moyen de l'entreprise}}{\textit{Gain brut annuel moyen national}}$$

Le dénominateur peut recevoir une définition plus étroite (la région, le secteur d'activité, la catégorie de taille...).

La baisse du salaire relatif compromet la possibilité par l'entreprise d'engager le personnel nécessaire au moment opportun, de motiver l'effectif au travail, de prévenir les départs des collaborateurs de valeur[15]. Sa hausse, apparemment favorable, peut masquer des disparités auxquelles l'opinion est de plus en plus sensible, telle que la différence de traitement entre les hommes et les femmes.

2°.- La parité hommes-femmes.

La loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle a interdit toute discrimination fondée sur le sexe. Le principe a été intégré dans le Code du Travail : *tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. » (Art.L.140-2)*

Le rapprochement des salaires féminins et masculins est habituel mais recèle de nombreux pièges. Sans évoquer les problèmes de comparaison des emplois, les femmes ne se répartissent pas comme les hommes dans les filières de formation, non plus que dans les secteurs d'activité. Elles ont une ancienneté plus faible et une durée de travail hebdomadaire plus courte. Toutes ces différences sont à l'origine d'effets de structures difficiles à isoler et à éliminer pour le statisticien.

Le taux d'accès aux emplois d'encadrement est moins ambigu. Le mouvement vers la parité est bien rendu par le rapport :

$$\frac{\textit{Nombre de cadres féminins}}{\textit{Nombre de cadres masculins}}$$

Son amélioration marque clairement la volonté d'avancer vers l'égalité professionnelle. L'indicateur sera plus

éloquent encore si l'observation est limitée aux cadres supérieurs. Il révèle un signal éthique auquel les collaborateurs potentiels peuvent être sensibles.

3°.- La fidélité des nouveaux embauchés.
L'intégration des salariés nouvellement recrutés peut être appréciée par le ratio :

$$\frac{\textit{Salariés de moins d'un an d'ancienneté}}{\textit{Embauches de l'année}}$$

Cet indicateur, significatif pour les titulaires de contrats à durée indéterminée, atteint des valeurs très basses dans certaines professions (0,20, voire 0,10). Son inverse montre le nombre d'employés qu'il faut engager pour en conserver un (cinq, dix,... plus quelquefois). Il résulte de l'attitude des offreurs de travail à l'égard de l'entreprise. L'échec du processus d'acculturation est préoccupant. Les procédures de recrutement et d'accueil jouent ici un grand rôle.

Curieusement cet aspect des choses ne retient guère l'attention. Selon une enquête du CEREQ[16], seule une minorité des jeunes nouvellement embauchés reçoit une formation durant les cinq premières années de leur carrière (en moyenne 29,8% dans l'industrie et 35,4% dans les services)[17]. Ce complément d'investissement en capital humain est pourtant un déterminant important de l'attractivité des entreprises pour les candidats à l'embauche.

Les risques collectifs dégénèrent de moins en moins souvent en conflits ouverts. Ils n'en exercent pas moins des effets délétères qu'il est souhaitable d'anticiper. Le renouvellement des pratiques managériales dans le dernier quart du vingtième siècle a conduit à une individualisation de plus en plus forte. L'appel à l'autonomie et à la prise de responsabilité s'est diffusé dans les profondeurs du salariat. Les enjeux se singularisent. L'engagement personnel, l'implication au service de l'entreprise sont inévitablement discontinus. L'observation doit se déplacer vers la détection des risques individuels.

B.- Les risques individuels.

L'exposition des personnes aux risques matériels (accidents du travail, maladies professionnelles) est régulièrement suivie. Elle pèse peu sur la conjoncture sociale car elle est de plus en plus souvent sous-traitée ou externalisée[18]. Les tensions qui prennent naissance dans l'esprit des collaborateurs sont en revanche à l'origine de dysfonctionnements lourds et durables. Leur repérage précoce est crucial. Ils naissent d'une double difficulté, plus ou moins bien maîtrisée par les responsables des ressources humaines : l'ajustement entre les exigences du poste et les compétences du titulaire, la concordance entre la récompense allouée au collaborateur et le mérite qu'il s'attribue. Démotivation et insatisfaction peuvent résumer les troubles en ces deux domaines. Elles sont les deux composantes majeures du risque d'origine individuelle. Nous les envisagerons successivement.

a.- Le risque de démotivation.

En dépit d'une atténuation de la division du travail dans le dernier quart du vingtième siècle, la structure des emplois s'est transformée moins vite que celle de la population par niveaux d'éducation. La multiplication des diplômés a creusé l'écart entre prétention statutaire et performance économique. La menace de déclassement s'est généralisée. Le taux de déqualification à l'embauche en est un signe. Le déséquilibre dans l'appariement des personnes et des postes ne peut se prolonger sans entraîner une augmentation du taux de démission. Les deux phénomènes sont simples à observer

● Le taux de déqualification à l'embauche.
Ce ratio est le fruit de la mise en relation de deux nomenclatures : celle des emplois et celle des niveaux de formation[19]. Il peut être calculé pour l'entreprise dans son ensemble, ou par diplômes

Pour la France, la part constatée des déclassements est passée pour les jeunes embauchés de 15,2% en 1986 à 20,8% en 1995 ; mais elle est sensiblement plus forte pour les titulaires de diplômes élevés (grandes écoles et troisièmes cycles universitaires), 18,8% et 30,1% aux mêmes dates[20]. Ces chiffres globaux traduisent l'inaptitude des entreprises à utiliser les compétences de plus en plus élevées générées par le système éducatif et un comportement managérial fondé sur l'adage « qui peut le plus peut le moins. »

Cette situation engendre rapidement des effets pervers. La trop grande facilité des tâches à accomplir, le sentiment de déchéance entraîné par la déqualification ont des impacts sur l'implication et la productivité. Un personnel surdiplômé, privé des responsabilités qu'il espérait et sans véritable possibilité de carrière, est promptement gagné par le découragement et la tentation d'infidélité. Ainsi, certaines entreprises ont vu fuir leurs BTS et leurs DUT dont elles voulaient faire les ouvriers-techniciens du futur, alors que les intéressés rêvaient d'être les techniciens-ingénieurs du présent. La rupture de la relation d'emploi à l'initiative du salarié révèle un malaise profond. Elle doit être suivie attentivement.

● Le taux de démission des salariés de plus de deux ans d'ancienneté

Les mauvais appariements entre les postes et leurs titulaires sont détectés dans un délai assez bref après l'embauche. Les nouveaux recrutés (moins de deux années de présence) n'ont pas de certitude sur les exigences de l'entreprise à leur égard, ni sur leur aptitude à y répondre. Le processus initial de la socialisation, d'acculturation ne réussit pas toujours. Son échec entraîne un départ rapide[21].

En revanche les travailleurs confirmés sont en général bien établis dans l'organisation. Ils peuvent espérer y progresser. Le capital humain spécifique croît avec l'ancienneté. Le coût de la séparation augmente. La probabilité de départ, normalement, est faible[22]. Le taux de démission de cette catégorie de personnel est un indicateur sensible. Son augmentation témoigne d'un comportement contraire à la logique. Elle est un signal d'alerte. Une autre logique est entrain de prévaloir.

Il ne faut pas sous-estimer les coûts indirects des démissions à l'initiative des salariés[23]. Elles peuvent entraîner des transferts de savoirs à la concurrence et briser la qualification collective. En outre une trop forte mobilité nuit à l'insertion, des nouveaux embauchés et diminue leur envie de s'investir. Un processus cumulatif d'érosion peut s'enclencher, phénomène mortel s'il touche les travailleurs à haut potentiel placés aux postes-clés. La multiplication des démissions est également révélatrice de la seconde dimension que peut prendre le risque individuel.

b.- Le risque d'insatisfaction.

Le salarié moderne souhaite développer un projet professionnel et non pas simplement occuper un emploi. Son engagement est lié au rythme de sa progression hiérarchique .et salariale. Le taux de promotion interne résume la cadence envisageable, tandis que le taux global d'absentéisme fournit une bonne expression de la somme des frustrations ressenties.

● Le taux de promotion interne.

Le nombre annuel de promotions rapporté à l'effectif moyen est borné supérieurement non seulement par le coût mais aussi par le nombre de personnes susceptibles d'assurer la formation des promus en supplément de leur activité opérationnelle courante. A l'opposé le blocage des promotions est un facteur de tension.

Ce ratio est globalement bas, de 1,3% à 4,7% pour les ouvriers et les employés[24]. En outre il est instable dans le temps ; cette variabilité présente l'inconvénient de déstabiliser les espérances des salariés. Le sentiment d'avoir échoué dans la carrière peut mener à l'adoption de comportements contreproductifs, voire à la manifestation de problèmes de santé[25]. La déception conduit couramment à rechercher des sources de satisfaction à l'extérieur de l'entreprise, à mesurer son soutien aux collègues de travail, à résister au changement, à manquer de ponctualité, à s'absenter... La préservation d'une équité interne dynamique contribue grandement à l'équilibre psychosociologique de l'entreprise. Le taux de promotion est un moyen de correction des désajustements entre les exigences des postes et les qualifications de leurs occupants. Il permet d'entretenir l'implication. Le relâchement de l'effort peut avoir bien d'autres origines, une appréciation d'ensemble est fournie par un dernier indicateur.

● Le taux global d'absentéisme.

De tous les indicateurs sociaux, le taux global d'absentéisme est celui qui a fait l'objet des analyses et des commentaires les plus nombreux. Il se mesure par le rapport :

$$\frac{\textit{Nombre de jours (ou d'heures) d'absence}}{\textit{Nombre de jours (ou d'heures) ouvrables}}$$

Il peut être précisé en calculant l'indice d'absence moyenne par salarié, la durée moyenne d'absence, la fréquence des absences. Pour donner une image synthétique de l'état des conditions de travail le taux global est suffisant. Lorsqu'un salarié s'absente, il se libère des tensions liées aux pratiques managériales, il exprime son rejet du travail[26]..

Le nombre d'indicateurs suggéré dans ce développement initial a été limité à dix pour éviter toute paralysie par excès d'information. On pourrait fixer comme objectif aux auditeurs sociaux la construction, à partir de cette base exploratoire, d'une échelle de turbulence sociale sur le modèle de l'échelle européenne du risque d'avalanche[27]. La connaissance de l'intensité de la menace permet seule d'instaurer un mode de régulation efficace. La deuxième partie nous en fera prendre conscience.

II.- La maîtrise : la régulation par des décisions anticipées

Les développements précédents ont démontré la nature très variée des risques sociaux auxquels une entreprise pouvait être confrontée. Dans un tel contexte, plus les

dirigeants d'entreprise auront clarifié les grandes options et les actions visant à orienter de manière déterminante et pour le long terme les activités et le fonctionnement de leur organisation, autrement dit la stratégie de l'entreprise, mieux ils seront armés pour éviter la plupart des dysfonctionnements potentiels évoqués dans la première partie. Dans cette perspective, il convient d'analyser les grandes modalités de formulation stratégique et d'examiner dans quelle mesure elles impactent les ajustements nécessaires en termes de ressources humaines. Ces analyses devront être complétées par l'examen des modalités privilégiées par une entreprise dans le cadre des actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ces régulations collectives prévues et menées par l'entreprise à l'égard du risque social ne sont pas les seules à prendre en compte. Il est nécessaire en effet de considérer également les régulations individuelles envisagées au sein d'une organisation, que celles-ci soit à l'initiative de l'entreprise ou du salarié, pour tenter de maîtriser les risques sociaux.

2.1. La prévention collective

La prévention collective concerne fondamentalement les orientations stratégiques et les choix en manière de GPEC.

2.1.1 Les orientations stratégiques

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, au risque d'une simplification abusive, les orientations stratégiques peuvent être qualifiées de réactives ou de proactives.

2.1.1.1. Les formulations réactives

Dans cette approche, « on considère que les responsables de la GRH ne participent pas à l'élaboration de la stratégie de l'organisation mais se contentent de formuler et de mettre en place les politiques de ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de ladite stratégie globale »[28]. Ce processus **aligne** les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie organisationnelle ou globale[29]. Cette stratégie globale découle le plus souvent elle-même d'une analyse qui met en position privilégiée les caractéristiques de l'environnement avec un examen très attentif des menaces et des opportunités. On peut parler dans ce cas là d'un double alignement. Or, force est de constater que la stratégie globale d'une entreprise est de plus en plus volatile. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner l'horizon temporel retenu par les dirigeants lorsqu'il précise leurs orientations stratégiques pour se rendre compte que celui-ci se réduit régulièrement. De plus, il est systématiquement « glissant » signifiant que chaque année, les plans stratégiques sont soumis à des révisions annuelles avec des corrections ou des « coups de barre » plus ou moins prononcés. Dans ces conditions, les salariés peuvent avoir du mal à comprendre et à suivre les changements d'orientation de leurs dirigeants, eux-mêmes soumis aux aléas de l'environnement. Que l'on songe par exemple aux conséquences liées aux événements du 11 septembre 2001 qui ont conduit dans les faits des entreprises à observer des variations brutales de leur chiffre d'affaires et à mettre en place dans l'urgence des réorganisations en demandant à leurs salariés soit de changer de fonctions, soit plus brutalement de quitter l'entreprise ! Compte tenu de la mondialisation croissante de l'économie, ces variations majeures, aussi brutales qu'inattendues parfois, seront sans doute plus nombreuses à l'avenir. Ces changements ne se font pas toujours avec des retombées négatives pour le personnel de l'entreprise. Des opportunités se présentent. Ainsi, en s'appuyant une nouvelle fois sur l'actualité, les difficultés majeures rencontrées par Moulinex ou par Andersen ont ouvert respectivement aux salariés du groupe SEB ou des autres grands cabinets de conseil et d'audit des perspectives à la fois intéressantes et parfois inespérées. Ces changements peuvent ouvrir des pistes de carrière inattendues ou redonner des opportunités, sources de nouvelles motivations.

2.1.1.2. Les formulations proactives

Face aux incertitudes croissantes de l'environnement, certains dirigeants préfèrent supplanter le traditionnel processus de planification stratégique par une vision clairement affichée et s'appuyer sur les ressources clés de leur entreprise. Pour Mintzberg, cité par Bayad[30], « la vision signe l'abandon des séquences stratégiques linéaires et continues ». La vision ou l'intention stratégique est l'expression d'une volonté, parfois d'un rêve qui affirme que le futur de l'entreprise peut être un futur délibérément souhaité. Idéalement, il doit s'agir d'une vision partagée avec le personnel de l'entreprise. Complémentaire du concept de vision, les compétences clés détenues par l'entreprise sont considérées comme étant le support d'avantages concurrentiels futurs. Ces compétences clés sont issues des ressources détenues par l'entreprise, transformées en capacités au sein des départements fonctionnels, consolidées elles-mêmes en compétences au sein d'un domaine d'activité stratégique avant de devenir par combinaison une des compétences clés de l'entreprise[31]. Elles ont comme caractéristiques de ne pouvoir être imitées en raison de leur spécificité, de leur caractère tacite et de leur complexité[32]. Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant

à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement[33].

Cette formulation proactive de la stratégie permet aux salariés de disposer de l'ambition clairement affichée et partagée de l'entreprise où ils travaillent tout en sachant que les compétences clés ne pourront se développer qu'à la condition de s'appuyer sur des collectifs de travail durables, où règnent à la fois la confiance et la coopération. En d'autres termes, ce positionnement stratégique se fonde lui-même sur le choix de la part des dirigeants du « marché interne ». Comme le souligne très justement B. Gazier[34], « l'intérêt du marché interne est de stabiliser un collectif de travail dont on garantit la sécurité afin qu'il développe des compétences collectives et dont on recherche l'homogénéité cultuelle ». Dans ces conditions, les risques de démotivation, d'insatisfaction sont moindres. La fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise est élevée.

Afin de prévenir les risques sociaux au sein des organisations productives, et en complément des formulations stratégiques qui viennent d'être évoquées, il est pertinent pour les dirigeants d'accompagner leur réflexions par une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

2.1.2. L'accompagnement en termes de GPEC

De nombreuses méthodes existent en matière de GPEC qui se définit comme la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif de l'emploi et des compétences, à la fois sur les plans individuel et collectif et face à des contraintes internes et externes[35]. Nous évoquerons dans la suite du développement trois d'entre elles en examinant successivement une démarche qui part de la stratégie de l'entreprise, une méthode qui analyse délibérément les métiers sensibles et enfin un processus qui fonde son analyse sur les modifications envisagées d'organisation.

La première méthode, souvent définie dans la littérature spécialisée, comme étant « le modèle de référence », se décline de la manière suivante : en fonction des choix stratégiques de l'entreprise, elle entend réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines, grâce à des mises en œuvre de politiques d'ajustement et de plans d'actions individuels et collectifs[36]. Concrètement, à partir des orientations stratégiques, on examine les emplois actuels et les emplois futurs nécessaires (en volume et en exigences) induits par la nouvelle stratégie en les comparant aux ressources disponibles aujourd'hui et demain (en quantité et en compétences). Cette prévision s'appuie naturellement du côté des ressources sur plusieurs indicateurs présentés dans la première partie : la structure des effectifs par groupes d'âge, le taux de rotation du personnel, la fidélité de salariés, etc. La confrontation des deux ensembles de données détermine un écart et fonde les politiques d'adaptation permettant à l'entreprise de déclencher les actions collectives et individuelles pertinentes afin qu'elles produisent les effets attendus dans les délais prévus. Dans ces conditions, les dirigeants se donnent les moyens d'éviter de mauvaises surprises lors de la mise en œuvre des choix stratégiques arrêtés.

Afin d'éviter de se trouver dans des situations défavorables sur le plan des ressources humaines, l'entreprise peut décider de fonder sa gestion prévisionnelle des ressources humaines sur les emplois sensibles de sa structure. Le point de départ de cette méthode concerne les emplois clés ou les emplois types d'une entreprise[37] sur lesquels l'entreprise s'appuie de manière privilégiée pour atteindre les objectifs fixés par la direction et les orientations stratégiques désirées. La démarche est moins exhaustive que celle présentée au paragraphe précédent. Elle consiste en une prévision approfondie des caractéristiques futures des emplois clés en confrontant idéalement les analyses des responsables de l'entreprise (dirigeants, membres de la hiérarchie, directeur des ressources humaines) sur la manière dont ils pensent que ces emplois devraient évoluer, avec celles des salariés qui exercent aujourd'hui ces mêmes emplois sans oublier d'intégrer les points de vue de spécialistes extérieurs qui peuvent introduire de manière très appropriée des considérations sur les évolutions commerciales, technologiques et sociales probables liées à ces emplois[38]. Plus les salariés seront associés à ces réflexions prospectives, plus les risques sociaux attachés à ces mutations en termes d'emplois seront réduits.

Une troisième méthode qui peut être privilégiée par une entreprise dans ses efforts de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est celle qui prend appui sur les paramètres organisationnels. Il s'agit alors de définir a priori une organisation cible en fonction d'hypothèses de développement, d'investissement technique et de choix de structure. L'accent est délibérément placé sur le paramètre organisationnel dont on pense qu'il conditionne en grande partie la nature des emplois et des compétences à détenir demain au sein d'une entreprise. Ainsi les dirigeants peuvent choisir de privilégier la polyvalence et la polycompétence au détriment d'emplois très spécialisés. Ils peuvent de façon complémentaire choisir comme moyen de coordination la hiérarchie ou au contraire laisser les salariés s'auto-organiser en la matière. On retrouve incidemment ici le concept

d'organisation qualifiante où on parie sur la créativité des individus et des collectifs de travail pour imaginer les réponses appropriées aux demandes originales et aux « événements » soumis par la clientèle ou subis par la technologie, ce qui doit leur permettre d'augmenter par la même occasion leur capital compétence et globalement à l'entreprise de réduire les risques de dysfonctionnement.

En définissant et en communiquant clairement ses grandes options stratégiques, accompagnées de mesures liées à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les dirigeants marquent leur volonté de contrôler dans toute la mesure du possible des variables qui pourraient prendre des valeurs indésirables et mettre l'entreprise en situation difficile. Les paramètres concernés sont essentiellement des facteurs organisationnels et collectifs. Dans la suite du développement, nous souhaitons mettre l'accent sur des actions préventives individuelles, touchant directement tel ou tel salarié.

2.2. La prévention individuelle

Ce type d'action prévisionnelle peut être initié soit par l'entreprise, soit par le salarié lui-même.

2.2.1. une démarche de l'entreprise

Les analyses menées dans le paragraphe précédent ont permis de montrer tout l'intérêt qu'avait une entreprise à clarifier et à entreprendre des actions préventives à la fois au plan stratégique et dans le domaine des ressources humaines. A un moment ou à un autre, la déclinaison de ces analyses touchera le salarié, quel que soit son statut et son rôle dans l'entreprise.

Ainsi, lors de l'entretien annuel d'évaluation, désormais largement appliqué au sein des entreprises françaises, la hiérarchie a l'opportunité d'indiquer à ses collaborateurs ce qu'elle pense de leurs actions actuelles et ce qu'elle entend leur demander pour les mois à venir. L'entretien est aussi un moment privilégié pour enregistrer les insatisfactions des salariés et leurs souhaits d'évolution au sein de la structure. En contraignant la hiérarchie et le salarié à s'exprimer sur les résultats et les comportements adoptés et à clarifier leurs options futures, l'entreprise espère à travers ce dialogue, minimiser les risques d'incompréhension et de démotivation. L'exercice est redoutable car de part et d'autre, les acteurs ne sont pas toujours disposés à entendre ce que souhaite lui indiquer l'autre partie. Quelles que soient les difficultés de l'exercice, il est en tout cas préférable à l'absence de toute communication.

La formation est un des sujets le plus souvent abordé lors de ces échanges. Il est en effet indispensable que l'encadrement indique à chaque membre de son équipe ou de son département les manques en matière de qualification et d'apprentissage. L'expression de ces besoins sera largement fondée sur la déclinaison des objectifs et de la stratégie adoptée par l'entreprise. Il s'agit ici de traduire individuellement les besoins de l'entreprise en vue d'éviter de se retrouver sans les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique.

En complément des réflexions en matière de formation, l'entreprise n'échappe pas à une analyse individualisée des personnes clés de sa structure. Cet examen peut prendre la forme de l'élaboration d'un organigramme de remplacement. Dans cette perspective, pour chaque poste clé, l'entreprise s'interroge en vue de déterminer si elle dispose en interne d'une personne capable d'occuper immédiatement le poste en référence au cas où il deviendrait vaquant ou si elle pourrait compter sur un autre salarié, après que ce dernier ait suivi une formation complémentaire ou acquis une expérience plus longue. La démarche de définition d'organigramme de remplacement peut se greffer aux actions entreprises sur le plan de la gestion des carrières et du management des hauts potentiels. Dans ce dernier cas, les dirigeants n'ont pas encore arrêté clairement et précisément le rôle qu'ils entendaient faire jouer à ces personnes privilégiées mais savent déjà a priori qu'elles devraient en toute logique exercer demain des responsabilités importantes.

Une autre façon de prévenir du côté de l'entreprise les risques d'inadéquation entre les besoins et les ressources futures de l'entreprise est de jouer sur la mobilité interne des salariés en demandant à des salariés de mettre en œuvre leurs talents au sein de départements ou de services différents. Il s'agit ici de permettre aux collaborateurs d'acquérir et d'être confrontés à des situations très différentes de manière à ce qu'ils puissent tout d'abord mieux comprendre le « business » de l'entreprise et accumuler une expérience variée. En outre, cette démarche peut correspondre aux souhaits des salariés de changer la nature de leur activité afin de ne pas tomber dans une certaine routine et connaître un risque de lassitude.

Sans attendre les incitations de l'entreprise, la salarié peut être à l'origine d'initiatives visant à anticiper des risques de démotivation ou d'insatisfaction.

2.2.2. Une démarche du salarié

Un nombre croissant de personnes travaillant au sein d'entreprises privées ou publiques souhaitent construire

leur parcours professionnel compte tenu de leurs motivations, de leurs aspirations et de leur capital compétences. Dès lors, on voit de plus en plus de salariés afficher clairement leur projet professionnel personnel (PPP).

Ce dernier cristallise une réflexion conduite à la fois sous l'angle strictement professionnel mais aussi personnel. Le salarié a déterminé la place qu'il souhaitait idéalement accorder à la sphère travail et à la sphère privée. En regard de l'environnement professionnel, il est en mesure d'indiquer avec plus ou moins de précision le parcours qu'il aimerait suivre à l'avenir au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

Dans cette perspective, et pour ceux qui auraient des difficultés à formaliser leurs aspirations, le bilan de compétences est un outil précieux. A l'aide de spécialistes, le salarié va nourrir une analyse détaillée de ses idéaux professionnels, examiner l'expérience acquise, indiquer ce qu'il a beaucoup aimé dans des activités passées et ce qu'il a moins apprécié, rendre compte des formations suivies ou des expériences qualifiantes de son travail, réfléchir à sa personnalité, à ses attitudes, à ses comportements, etc. La salarié aura intérêt à rencontrer des personnes exerçant actuellement l'activité professionnelle qu'il envisage de suivre désormais. Ce bilan de compétences peut être réalisé au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci dans des centres spécialisés. La très grande majorité des salariés ayant conduit une réflexion approfondie en matière de PPP reconnaisse et affirme les bénéfices d'une telle démarche. Elle permet à la fois un propos d'étape toujours bénéfique sur les réalisations passées, d'éclairer le futur professionnel et surtout de clarifier les options possibles.

Conclusion

Les différents risques sociaux présentés dans la première partie se rapportent à la fois à des facteurs endogènes et exogènes, individuels et collectifs. Il est évident que l'entreprise ne peut pas prétendre maîtriser l'ensemble de ces risques. Cependant, la deuxième partie a indiqué plusieurs pistes organisationnelles et personnelles, permettant aux dirigeants et aux salariés d'anticiper et de contenir une partie de ceux-ci.

Plus l'entreprise sera claire quant à ses ambitions, à ses stratégies, à ses modes privilégiés d'organisation, plus elle sera à même de piloter et de contrôler les indispensables évolutions. Dans cette démarche, nous avons aussi voulu montrer que l'entreprise n'est pas la seule partie prenante. Le salarié doit être aussi, selon nous, acteur de son parcours, acteur de son projet professionnel et personnel.

Ainsi donc, à travers cette analyse du risque social, apparaît une nouvelle fois la redoutable articulation entre des besoins organisationnels, collectifs et individuels. C'est la marque distinctive de la fonction ressources humaines et des spécialistes de l'audit social que de vouloir relever ce défi tridimensionnel.

Notes

[1] Pascal OHANNA, « L'art de mesurer la performance sociale. » L'Expansion Management Review, Décembre 1995.

[2] Charles-Henri d'ARCIMOLES, « Risque social et allocation optimale des fonds : pour la création d'un rating social. » Analyse Financière N°104, Septembre 1995.

[3] A la différence de la gestion financière où l'harmonisation a été stimulée par les exigences communes des banquiers en matière d'endettement, de liquidité et de rentabilité.

[4] Valérie BOUSSARD, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateur prégnants. » Sociologie du Travail, Volume 43, 2001 - N°4.

[5] Alain DESROSIERE, « Refléter ou instituer : l'invention des indicateurs statistiques. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Elisabeth DUPOIRIER et Jean-Luc PARODI, « Les indicateurs socio-politiques aujourd'hui. » Collection « Logique sociale », L'harmattan, 1997.

[6] J.M.OURY, « Economie politique de la vigilance. » Calmann-Lévy, 1983.

[7] Jérôme BALLET et Françoise de BRY, « L'entreprise et l'éthique. » « Point Economie », Seuil, 2001.

[8] Certaines menaces peuvent épisodiquement affecter des sous-ensembles de la population (les opérateurs postés, les magasiniers, les agents d'ordonnancement, les informaticiens...). Leur contingence ne permet pas de les intégrer dans un outil d'observation permanent et global.

[9] Cette illustration a été proposée par François DELAY, « Nouveaux modes de gestion des âges en entreprise. » Sociétal N°25, Juin 1999 Il s'agissait pour lui d'effectuer une analyse microdémographique et instantanée des structures par âges d'ensembles de petite taille (services en équipes de travail).

[10] La page de garde du N°631 de la revue « L'Expansion » (26 octobre 2000) avait pour titre : « La guerre des âges. Les nouveaux conflits de générations au travail. »

[11] Dans ce cas là l'effectif final est égal à l'effectif initial augmenté des entrées. Il n'y a pas à proprement parler de rotation. L'entreprise embauche pour faire face à la croissance nécessaire de ses effectifs.

[12] L'analyse de ce dysfonctionnement peut être affinée en calculant la rotation par groupes d'âges ou d'anciennetés, par catégories d'emplois, par métiers, par niveaux de formation...

[13]Contrat à durée indéterminée, à temps plein, avec un employeur unique.

[14] Sous l'influence des lois Aubry sur la réduction du temps de travail.

[15] Une analyse plus nuancée exige évidemment une dissociation de la population par grandes catégories (cadres, maîtrise...), par fonctions (production, marketing...), par métiers... et des outils statistiques plus sensibles.

[16] J.P. DESGOUTTE et J.F. GIRET « Regard sectoriel sur l'insertion professionnelle des jeunes. » (décembre 2000) cités par A. REVERCHON, « Attraction-répulsion.. qu'est-ce qui conduit les jeunes à choisir un secteur d'activité ? » (Le Monde, 13 février 2001).

[17] Les disparités sont très fortes selon les secteurs, 72,4% dans la banque et 7,6% dans l'habillement, pour prendre les valeurs extrêmes.

[18] Le non-remplacement des salariés en arrêt de travail est un facteur fréquent (manipulé ou non) de destruction de la solidarité du groupe et d'activation des conflits entre les individus.

[19] L'observation passe par la construction d'une table de correspondance diplômes-postes. Si tous les diplômés étaient recrutés sur un poste correspondant à leur niveau de formation, ils se situeraient tous sur la diagonale de ce tableau à double entrée.

[20] Gérard FORGEOT et Jérôme GAUTIE, « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement. » Economie et Statistique N° 304 et 305, 1997 (numéro spécial : « Les trajectoires des jeunes : distances et dépendances entre les générations).

[21] Il ne devient préoccupant que si le phénomène se généralise. Le sujet a été abordé antérieurement par le suivi de la fidélité des nouveaux embauchés.

[22] L'argument vaut également pour les licenciements (ruptures à l'initiative de l'employeur), hormis pour les quinquagénaires. Une étude économétrique globale a été effectuée par Gérard BALLOT et Yves ZENOU, « Appariements et rotations : une analyse des démissions et des licenciements. » dans l'ouvrage collectif dirigé par G.BALLOT, « Les marchés internes du travail : de la microéconomie à la macroéconomie. », PUF, 1996.

[23] Certaines peuvent être forcées ou conseillées, ce qui obscurcit la signification du ratio pour un observateur extérieur, mais nullement pour le service des ressources humaines..

[24] « L'emploi et les relations sociales dans les PME » ; Cahier « Travail et Emploi. » La Documentation Française, 1995.

[25] Louise LEMIRE et Tania SARA, « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences. » Revue de Gestion des Ressources Humaines N°43, Janvier-Février-Mars 2002.

[26] Les taux de rebut, la fréquence des pannes ou des réclamations de la clientèle en sont d'autres manifestations.

[27] Elle donne un classement du risque en cinq niveaux, de faible à très fort, et non une estimation de l'intensité de l'événement critique comme l'échelle de Richter en matière de tremblements de terre. Cette idée a été proposée par Igor ANSOFF, « Implanting Strategic Management. » (Prentice Hall International, 1984). La dangerosité de la situation en montagne comme dans l'entreprise est étroitement liée aux comportements humains (atteintes à l'environnement ou déclenchements accidentels).

[28] MBENGUE A., PETIT D., Stratégie et gestion des ressources humaines, Revue Française de Gestion, janvier-février 2001,

[29] GUERIN G, WILS T., La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, 2002, à paraître dans l'Encyclopédie Ressources Humaines, nous soulignons

[30] BAYAD, M., Gestion stratégique des ressources humaines. Fondements et modèles. Séminaire de recherche ESA, mars 2001

[31] JAVIDAN M., Core competence : what does it mean in practice ?, Long Range Planning, vol. 31, n°1, 1998. VATTEVILLE E., RETOUR D., Les modes de GRH : de la compulsion à la stratégie, Damas, 2001

[32] AUREGAN P. et alii. Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes. Les cahiers de recherche, ESSCA, 2000.

[33] MBENGUE A., PETIT D, op.cit.

[34] GAZIER B. Les stratégies des ressources humaines, Paris, La Découverte, 2001.

[35] DEFELIX C., DUBOIS M., RETOUR D., GPEC : une gestion prévisionnelle en crise, in TREMBLAY M. et SIRE B. ed., Montréal, Presses HEC,1997.

[36] MALLET L., Gestion prévisionnelle de l'Emploi, Paris, Editions Liaisons, 1991 ; THIERRY D. et SAURET C., La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, Paris, L'Harmattan,1994 ; JOYEAU A. et RETOUR D., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : entre contrôle et autonomie, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°32, juillet-août, 1999.

[37] BARON X., La GPEC en entreprise, Cahiers Français, n° 262, juillet-septembre 1993.

[38] DUBOIS M., RETOUR D., La management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°21-22, mars-avril-mai-juin, 1997.

Clauses, normes et chartes sociales : principes et enjeux de nouvelles règles du jeu concurrentiel

Ph. Robert-Demontrond

CREREG UMR CNRS C 6585

IGR Université de Rennes 1

11 rue J. Macé 35 000 Rennes

philippe.robert@univ-rennes1.fr

La mondialisation des échanges économiques, dont sont ici brièvement rappelés les fondamentaux théoriques, implique la définition de nouvelles règles du jeu concurrentiel. Ce qu'il s'agit ici d'examiner, en mettant en évidence la nécessité d'un régulation sociale des activités de production, et en étudiant les capacités des principaux acteurs pouvant assurer cette fonction à l'assumer véritablement.

1. Fondamentaux théoriques de la mondialisation

En première analyse (Smith, au XVIIIe siècle), chaque nation dispose, du fait de ses dotations initiales en facteurs de production, d'un certain nombre de secteurs d'activité bénéficiant d'un avantage absolu, en terme de compétition-coût. En conséquence de quoi, chaque nation est rationnellement fondée à se spécialiser dans ces secteurs d'activité. Les facteurs de productions, dont on suppose l'absence de mobilité, ne servent alors pas à produire l'ensemble des biens et services nécessaires à la satisfaction des agents économiques nationaux, mais doivent être au contraire concentrés sur un nombre limité de biens et services : ceux, justement, où la nation possède un avantage comparatif significatif, en terme de coûts de production. Se crée ainsi une division internationale du travail, qui non seulement favorise une allocation optimale des ressources, au niveau mondial, mais est également favorable à l'ensemble des nations participant aux échanges : dit autrement, le commerce international apparaît comme un jeu à somme positive.

En seconde analyse (Ricardo, au XIXe siècle), une nation disposant d'un avantage absolu dans tous les domaines de production a également intérêt à la spécialisation de ses activités - puisque la spécialisation permet d'économiser des facteurs de production. Le choix des activités est alors fondé sur l'examen des avantages comparatifs relatifs : la spécialisation s'effectue, pour les nations les moins efficientes, dans les secteurs économiques où l'écart de coût de production est minimal, relativement aux nations les plus efficientes. Les nations prospèrent en concentrant leurs efforts sur ce qu'elles peuvent produire dans les meilleures conditions, et en échangeant ces produits contre ceux que d'autres nations produisent également dans les meilleures conditions. L'allocation en chaque nation des facteurs de production s'effectue alors en faveur des activités exportatrices, par prélèvement sur les secteurs devenus importateurs.

En troisième analyse (Hecksher, Ohlin & Samuelson, au XX^{e} siècle), chaque nation participant aux échanges peut être définie en fonction de sa dotation initiale en facteurs

de production - travail et capital -, et peut être classée selon son intensité factorielle en capital ou en travail. Les pays développés sont ainsi ceux disposant de plus de capital que de travail, tandis que les pays sous-développés sont ceux disposant de plus de travail que de capital. La spécialisation, la division internationale du travail, dépend alors immédiatement de cette dotation initiale en facteurs de production. Chaque bien ou service nécessitant pour sa production l'incorporation d'une certaine proportion de facteur travail et de facteur capital, chaque nation est rationnellement fondée à se spécialiser selon le type de production correspondant le mieux à sa dotation initiale : les nations disposant de relativement plus de capital se concentrant sur les productions à forte intensité capitalistique et les nations disposant de relativement peu de capital se spécialisant dans les productions incorporant relativement plus de facteur travail.

Au total, la théorie standard des avantages comparatifs conclut à la rationalité d'une spécialisation nationale du jeu économique dans les activités où le coût relatif de production est minimal. Le développement du commerce international apparaît toujours optimal du point de vue de la création de valeur - sous condition d'une division internationale du travail et du développement d'échanges interbranches.

En quatrième analyse, cependant, il s'avère actuellement que les entreprises, disposant de capacités accrues de délocalisation de leurs activités de production, au-delà des frontières nationales, peuvent très significativement accroître leur efficience : *i*) en se spécialisant sur un segment de produit particulier, plutôt que d'être présent sur toute la gamme d'une branche d'activité ; *ii*) en ne pensant pas leur offre de manière holistique, mais comme un ensemble d'éléments composants et en identifiant les localisations permettant la production des composants au coût relatif le plus faible ; *iii*) en se spécialisant sur quelques composants et en externalisant la production des autres - en recourant donc à la sous-traitance ou à des stratégies d'impartition ; *iv*) en se spécialisant dans les seules activités de conception, à très forte intensité en capital immatériel, et en externalisant l'ensemble des tâches de production - à faible intensité capitalistique ou à forte intensité en capital matériel ; *v*) en se spécialisant dans les activités industrielles et commerciales à compétition hors-coût, pour lesquelles les facteurs immatériels ont une importance primordiale. Au final, apparaît également rationnellement fondé le développement d'échanges intrabranches, d'une division internationale du travail fondée non plus seulement sur la branche d'activité, mais également sur des segments d'une même branche d'activité.

2. Problèmes de la mondialisation

Définie en ces termes, la mondialisation pose problème. Les entreprises se voient de fait opposer de moins en moins d'obstacles, économiques, techniques, dans la détermination de la localisation de leurs activités. La mobilité du capital, et par dérivé de l'offre d'emploi, devient extrême - au contraire de celle du travail, toujours marquée de fortes attaches territoriales. En conséquence de quoi, afin d'optimiser la compétitivité de leur industrie, et par conséquent leur attractivité, pour les investisseurs - pour les employeurs -, les États sont rapidement incités à étalonner leurs législations nationales en fonction, exclusivement, de critères de profitabilité. Ce qui peut notamment les amener : *i*) à opérer des réductions drastiques de leur fiscalité ; *ii*) à procéder au démantèlement progressif des dispositifs de protection sociale des travailleurs ; sinon même *iii*) à supprimer localement toute législation sociale, par la création de zones franches bénéficiant de statuts d'extraterritorialité - permettant des dévaluations sociales extrêmes pour la construction d'avantages comparatifs.

La mondialisation des marchés confère effectivement aux entreprises un pouvoir de négociation permettant l'exercice de pressions souvent décisives sur les États nationaux, pour qu'ils procèdent à la révision de leurs normes du travail, qu'il concèdent des conditions optimales d'investissement. Le cas est bien connu pour les pays en voie de développement (PED) - les maquiladoras en constituant l'un des exemples les plus marquants ; et est moins connu mais tout aussi effectif pour ce qui est des pays développés. C'est ainsi que, lors des négociations en vue de son implantation, l'entreprise Eurodisney tenta d'obtenir du gouvernement français la création d'une zone territoriale non soumise au droit du travail national... Souvent, les Etats cèdent finalement à ces demandes pour capter l'investissement direct, encourager les implantations et décourager les délocalisations : en 1993, la firme Hoover s'est engagée dans un transfert de ses activités françaises vers l'Écosse - ayant négocié un accord permettant des conditions salariales inférieures de 30 % à celles prévalant alors en France, ainsi qu'une paix sociale pour plusieurs années... Plus généralement, la définition de normes de travail comparativement peu contraignantes permit au Royaume-Uni de capter près de 40 % des investissements américains et japonais réalisées en Europe, et près de 50 % des investissements coréens et taïwanais (Robin, 1997).

L'effectivité des mécanismes juridiques étant conditionnée par les limites territoriales, nationales, la mondialisation de l'économie menace donc le droit du

travail - entendu comme ensemble des règles étatiques s'appliquant à la prestation de travail salariée et ayant comme fonction première la protection du salarié - subordonné juridiquement et souvent économiquement à son employeur -, "contre les iniquités et les abus que peut engendrer le libre marché dans la détermination des conditions de travail" (Moreau & Trudeau, 1998). Le droit prétorien français n'a ainsi finalement pu qu'admettre et reconnaître la légitimité des décisions motivées par la nécessité (la rationalité) d'une organisation internationale des activités de production (Del Sol, 1995). Dans ses arrêts rendus le 5 avril 1995, la Cour de cassation - étant appelée à se prononcer sur l'analyse juridique des délocalisations dans une affaire où la société Thomson avait décidé, afin de demeurer dans un secteur d'activité très compétitif, de supprimer en France des chaînes de production pour les transférer au Brésil -, reconnut la légitimité des licenciements économiques, au titre de la préservation de la compétitivité de l'entreprise face à la mondialisation des marchés.

Ce qui pose alors la question de savoir si les pays développés doivent ou non abandonner, ou consentir à l'abandon, de l'ensemble de leurs industries de main-d'oeuvre. Du fait de la mondialisation, la demande de travailleurs peu qualifiés a de fait progressivement diminué, dans tous les pays de l'OCDE. Il s'en est ainsi suivi : *i*) en Europe, une augmentation du chômage à long terme ; et *ii*) aux États-Unis, une augmentation de l'inégalité des revenus - disparité apparaissant comme une caractéristique inhérente importante du changement technologique, les innovations favorisant fortement la réalisation de hauts niveaux de qualification et de spécialisation.

Au total, les États sont dorénavant en compétition pour attirer l'investissement, et le contenu des réglementations nationales du travail fait partie de cette compétition. La mondialisation donne aux entreprises la possibilité de prendre en considération le contenu des réglementations étatiques locales en matière de travail, avant de décider d'un lieu d'investissement ou d'établissement. Ce qui soumet à de fortes pressions les gouvernements des pays dont la réglementation du travail est socialement avancée. Certes, des systèmes de régulation juridique sont envisageables. Il en est ainsi notamment des dispositions permettant : *i*) de proposer un contrôle de la décision de délocalisation - la législation sur le licenciement économique obligeant notamment l'employeur à communiquer aux représentants du personnel tous les documents utiles à la compréhension de la décision patronale ; et *ii*) d'imposer à l'employeur de supporter le coût social de la délocalisation - l'obligation de reclassement, qui s'applique à tous les licenciements économiques comme une obligation implicite du contrat de travail, visant à atténuer significativement les conséquences de ce choix pour les salariés (Moreau & Trudeau, 1998). Pour autant, les possibilités d'un contrôle plus serré des suppressions d'emplois et de leurs conséquences sociales sur le territoire national sont nécesssairement très limitées - comme en témoignent les récents débats autour de la loi sur la modernisation sociale. En dehors des questions constitutionnelles sur la liberté d'entreprendre, le risque de ces dispositifs est effectivement de provoquer une diminution drastique des flux entrants de l'investissement direct et une augmentation des flux sortants - autrement dit, de provoquer à défaut d'une destruction d'emploi sur le court et moyen terme, une diminution des créations d'emploi et une augmentation finalement des pertes d'emploi sur le long terme.

On en vient donc à l'idée que la libéralisation du commerce mondial suppose le développement de systèmes correctifs, de régulation.

3. Régulation sociale par des instances gouvernementales

3.1. Principes

L'une des solutions envisageables pour répondre aux défis de nature sociale que pose la mondialisation correspond à l'insertion, à l'intérieur des traités de commerce international ou d'intégration économique régionale, de dispositions imposant aux parties le respect de règles du jeu concurentiel liées au travail. Proposition qui définit le concept de clauses sociales, visant : *i*) à garantir, sur le plan social, le respect de certains droits sur l'espace couvert par le traité - à interdire les pratiques de "dumping social" ; *ii*) à réduire, sur le plan commercial, l'opportunité du protectionnisme économique ; et *iii*) à réduire, sur le plan industriel, l'opportunité des politiques de délocalisation des activités de production ; *iv*) à stopper finalement l'actuelle spirale de déréglementation et de dégradation des conditions de travail. Dans les ententes commerciales, les clauses sociales permettent ainsi la restriction des importations de biens produits dans des conditions violant des standards minimaux spécifiés dans cette entente. Les États ne respectant pas ces standards de production ont alors pour alternative : soit *i*) de choisir une modification de leurs conditions de travail ; soit *ii*) d'encourir le risque de se voir imposer des limites à leurs exportations.

L'une des modalités de fixation de ces clauses sociales relève de l'unilatéralisme - expression caractérisant tant le processus de définition des droits protégés que le processus de décision, imposant des sanctions économiques en cas, justement, de violation de ces droits. Ce que font les États-Unis, qui se servent de leur législation interne pour éviter les distorsions du jeu concurrentiel en créant un système généralisé de préférences (*Generalized System of Preferences*), permettant aux PED d'avoir un accès privilégié au marché interne américain en contrepartie du respect de droits fondamentaux du travail. Les sections 301 et super 301 du *Trade Act* de 1988 donnent à l'exécutif américain la possibilité d'imposer, sur la base d'une appréciation unilatérale des faits, des sanctions de nature commerciale à tout pays estimé utiliser des pratiques commerciales inéquitables.

3.2. Limites

A l'évidence, ce système de clauses sociales risque de provoquer : *i*) le développement d'un protectionnisme qui ne se reconnaît pas tel, à l'encontre des PED ; *ii*) des comportements d'ingérence dans les affaires internes des PED, violant le principe international de la souveraineté territoriale ; *iii*) une dénaturation de l'objectif, devenant subsidiaire et purement instrumental, de respect des normes de travail - en affichant comme objectif premier l'obtention d'un état de concurrence loyale. Les clauses sociales ne peuvent effectivement être invoquées que si leur violation produit un avantage commercial ; elles sont inopérantes si l'exploitation des travailleurs ne produit pas d'avantages à l'exportation. Autrement dit, les clauses sociales sont, sur le fond, des systèmes de protection des conditions commerciales, et non pas des travailleurs. Les droits de ceux-ci ne sont pas entendus comme des principes fondamentaux, dont l'application pourrait être légitimement réclamée, en toute situation ; seules sont sanctionnés les violations de ces droits induisant des distorsions commerciales, des avantages concurrentiels indus. Les clauses sociales ne peuvent donc jamais protéger : *i*) qu'une fraction limitée des travailleurs, ceux de la sphère dite productive de l'économie mondialisée ; et *ii*) qu'une fraction limitée des droits fondamentaux. Ce qui, d'emblée, signifie que ceux-ci ne sont ni universels ni indivisibles. Ce qui entre en contradiction avec les fondamentaux conceptuels des droits de l'homme, tels qu'énoncés dans leur Charte - intégrant la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de 1948, et les Pactes de 1966 sur les droits civils et politiques, et sur les droits économiques, sociaux et culturels.

4. Régulation sociale par des organisations non gouvernementales

4.1. Principes

Si les Etats sont de plus en plus tributaires, en matière économique, des décisions d'investissement direct des entreprises trans-nationales, celles-ci sont également de plus en plus tributaires, pour le financement de leurs activités, du marché mondial des capitaux. Situation de dépendance telle que les marchés financiers fixent leurs critères d'investissement et les imposent aux agents de la sphère productive, qui n'ont alors pas d'autre choix que de s'y finalement conformer ou d'être évincés.

La question qui se pose alors est de savoir quels sont justement ces critères. Ce à quoi est traditionnellement répondu qu'il n'est pas d'autre impératif, pas d'autre fonction objectif que l'augmentation de la rentabilité des fonds propres et la maximisation de la valeur actionnariale, que les marchés financiers ne sont intéressés que par le respect de normes économiques, de performance et de gouvernance. Représentation qui n'est plus pertinente : d'autres critères s'imposent effectivement à présent, en complément de ceux précédents. Critères qui, sous la pression d'ONG très actives, imposant par leur influence sur le public un nouvel agenda politico-économique, ne portent plus seulement sur l'efficience ou l'efficacité de la fonction de production mais également sur sa soutenabilité.

Soutenabilité environnementale, et soutenabilité sociale : les entreprises sont financièrement astreintes à infléchir leurs pratiques, vers l'adoption de comportements plus responsables sur les plans écologiques et éthiques. Et ce, de plus en plus à mesure que s'affirme économiquement la filière dite de "l'investissement socialement responsable".

En conséquence de quoi, on assiste depuis peu au développement, endogène aux entreprises, et par décision unilatérale, de codes de conduite et de systèmes d'évaluations internes visant à l'élaboration de bilans sociétaux à l'adresse des partenaires économiques - et notamment des marchés financiers. L'engagement social, public (et faisant l'objet de publicités dans une perspective de compétition hors-coût), est devenu un credo pour nombre de sociétés - la création en 1992 de l'association *Business for Social Responsability* (BSR) suscitant l'afflux d'entreprises transnationales, tandis qu'un effort d'harmonisation des pratiques a été engagé

depuis 1999 par la *Global Reporting Initiative* (GRI). Celle-ci projette explicitement la définition d'un cadre de mesure et de déclaration de la performance, environnementale et/ou sociale, qui : *i*) en terme de comparabilité, soit accepté sur le plan international et permette d'effectuer des comparaisons significatives entre entreprises ; et *ii*) en terme de vérifiabilité, offre la rigueur et la fiabilité associées aux rapports financiers.

Et on assiste au développement, exogène aux entreprises, de systèmes de notation visant à aider la prise de décision des investisseurs - et plus largement, des acteurs économiques - avec l'apparition et la multiplication : *i*) d'analystes éthiques, dans les sociétés de gestion, en charge, au travers la recension et le traitement de l'information sur les comportements sociaux et environnementaux des entreprises cotées, de proposer des indications et recommandations d'investissement ; *ii*) de nouveaux bureaux d'analyse, mesurant la responsabilité sociétale de l'entreprise pour contribuer à la création de fonds d'investissement socialement responsables, fondés sur des indicateurs de soutenabilité du développement, également offrir aux investisseurs et aux gérants de portefeuilles des outils d'analyses et de recherches complémentaires de l'analyse financière, et consolider les informations sur les sociétés cotées en bourse ; *iii*) de normes sociales, permettant de vérifier que les pratiques industrielles d'une organisation sont socialement responsables - ainsi de la norme SA 8000, publiée en octobre 1997 par le CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*)[1] ; *iv*) de labels sociaux, permettant aux consommateurs de discriminer les offres commerciales en fonction du respect de critères éthiques (Daugareilh, 1996).

4.2. Limites

Le fait que les entreprises adoptant des codes de conduite soient soumises au contrôle d'ONG pose des problèmes conséquents en termes : *i*) d'équité, les entreprises ne concédant pas d'effort n'étant *de facto* pas inquiétées ; *ii*) de finalité, les rapports d'enquête, médiatisés, pouvant être exploités sinon même commandités par des entreprises à des fins d'infoguerre - pour déstabiliser des concurrents ; *iii*) de productivité, puisqu'en conséquence immédiate des précédents points, les entreprises pourraient s'avérer incitées à ne pas s'engager dans la construction de chartes sociales, les pénalités médiatiques surpassant potentiellement les avantages en termes de compétition hors-coût; *iv*) de représentativité et de légitimité des ONG, finalement - ceci impliquant que des enquêtes soient commanditées, portant notamment sur leur modalités de financement.

Par ailleurs, il s'avère que les codes : *i*) se situent souvent très en deçà des normes internationales applicables en la matière, ne traitant qu'un nombre limité de droits - par conséquent choisis ; *ii*) ne contraignent pas les entreprises à divulguer des informations sur leurs activités ; *iii*) ne contiennent souvent pas de clauses relatives à une vérification indépendante ; *iv*) sont éventuellement pénalisantes pour les entreprises adoptant des codes significativement plus contraignants que leurs compétiteurs, dans des régimes stratégiques de domination par les coûts ; *v*) s'appliquent souvent à des entreprises de sous-traitance ayant plusieurs donneurs d'ordre - les chartes sociales pouvant alors définir des contraintes hétérogènes.

De là l'intérêt des codes sectoriels, auxquels les entreprises peuvent adhérer, qui incluent le plus souvent : *i*) des normes relatives à une vérification indépendante ou à la publication de rapports publics ; *ii*) la définition de mesures correctives en cas de non-respect ; *iii*) des normes relatives à la divulgation publique d'informations sur les conditions de travail. Entre autres exemples, la FSE-THC, en coopération avec l'Union Européenne (la DG Emploi et affaires sociales), débuta en 1992 un programme visant à la création d'une charte sociale - aboutissant le 22 septembre 1997 à la signature d'un accord avec l'organisation européenne des industries textile-habillement. Mais, pour autant qu'un tel accord ait été diffusé à plus de 40% des entreprises européennes du secteur, et intégré dans les conventions collectives de six des pays de l'Union, les comportements des inspecteurs du travail n'ont pas été significativement modifiés - des enfants de moins de 15 ans continuant à travailler en nombre dans plusieurs des pays concernés.

Enfin, pour ce qui est des normes sociales, il paraît à tout le moins nécessaire que l'organisme créant le référentiel soit distinct de celui accréditant les organismes certificateurs. Or, tel n'est pas le cas de la norme SA 8000 - le CEPAA regroupant les deux fonctions. Par ailleurs (et ce point concerne également les chartes sociales), les règles du jeu concurrentiel peuvent être très naïvement formulées - exprimées selon de bonnes intentions, correspondant à des régimes locaux de valeurs s'appréhendant spontanément comme universels - et générer par cela même des effets socio-économiques désastreux. Il en est ainsi, typiquement, de la mise à l'écart des sous-traitants ayant recours au travail des enfants. Décision notamment motivée par la pression des consommateurs et le développement de pratiques de discrimination des offres selon ce facteur. Et décision contestée par les intéressés - de nombreux syndicats défendant actuellement le droit au travail pour les enfants et ne revendiquant pour l'instant qu'un aménagement de ce droit (Bonnet, 1998). Les risques sont effectivement conséquents de réactions excessives des employeurs, déstabilisés par la pression résultant de la volonté d'une application des normes sociales, et déstabilisant

brutalement par leur comportement tout l'actuel système socio-économique, provoquant en conséquence une nouvelle aggravation de la situation des enfants - avec, notamment, des risques élevés de prostitution pour les filles expulsées du marché du travail. Ce qui s'est typiquement produit en 1993, lorsque de nombreuses usines textiles du Bangladesh, anticipant le risque d'une brutale chute de leurs commandes, consécutive aux débats engagés aux Etats-Unis sur une éventuelle interdiction législative des biens manufacturés produits par des enfants, ont procédé au débauchage de quelques 50 000 enfants - essentiellement des filles (Bruvin, 2000)...

Au total, si les ONG ont certainement un important rôle de sensibilisation et d'action pour le respect des droits de l'homme au travail, il est primordial de promouvoir la capacité d'intervention syndicale. Et ce, au travers de l'établissement de droits d'association et de négociation collective pour garantir en permanence l'application, le respect et le contrôle des droits. Seulement 15% des codes de conduite contenaient, en 1997, des clauses sur le droit d'association, de négociation et d'action pour les travailleurs (CES, 2001).

5. La régulation sociale par des instances supranationales

Contre tout unilatéralisme, présentant un risque élevé de distorsion de la concurrence, il y a nécessité d'un réglement au plan multilatéral des clauses sociales : que tous les pays s'accordent sur des règles collectives de régulation des échanges. Contre la prolifération des codes de conduite et des systèmes d'évaluation, induisant un état de forte confusion et au final de forte asymétrie d'information, il y a également nécessité d'envisager une homogénéisation des actions. Le problème tient alors à ce que les clauses et les codes de conduite impliquent simultanément les dimensions sociales et commerciales de l'activité économique : ce qui pose immédiatement la question de savoir qui, de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), est la plus fondée pour en accompagner le développement - pour leur donner une réelle assise officielle, au plan juridique et politique.

5.1. L'OIT

5.1.1. Principes de l'OIT

Institution tripartite, réunissant syndicats, patronats et gouvernements, l'OIT a pour fondement l'engagement, dès la fin du XIX[e] siècle, d'une réflexion d'ordre simultanément économique et moral sur le coût social de la révolution industrielle. Trois arguments étaient alors développés, en faveur de l'instauration de normes internationales du travail, soulignant respectivement : *i*) la nécessité morale d'une amélioration des conditions de travail et, plus largement, de vie des travailleurs ; *ii*) la nécessité politique d'une consolidation de la paix sociale, comme instrument de prévention des troubles ou risques de révolutions ; *iii*) la nécessité économique d'une réglementation internationale du travail, permettant aux pays ayant adopté une politique sociale favorable aux travailleurs de ne pas être désavantagés sur le plan du commerce international.

Toutes ces idées figurent dans le Préambule de la Constitution de l'OIT - rédigée en 1919 par la Commission de la législation internationale du travail, instituée par la Conférence de la paix de Paris, et intégrée dans l'article 13 du Traité de Versailles - le Royaume-Uni suggérant notamment, lors des consultations préalables, l'importance que les conventions internationales sur le travail éliminent la concurrence déloyale.

La définition du concept de "travail décent", selon l'expression du Secrétaire général de l'OIT, Juan Somavia (2001), repose sur une dizaine de textes fondamentaux, socle de principes minimaux "universellement applicables", que l'OIT s'est attachée à codifier sous forme de conventions : soit respectivement celles [2] : n° 29 (152) & 105 (144) contre le travail forcé ou obligatoire ; n° 87 (128) & 98 (146) sur la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective ; n° 100 (145) & 111 (142) sur la prévention de toute discrimination en matière d'emploi et de profession, pour l'égalité de rémunération entre hommes et femmes ; n° 138 (88) & 182 (13) sur l'âge minimum d'admission à l'emploi et le travail des enfants. Conventions couramment considérées comme incontournables, devant figurer en conséquence dans toutes les chartes et normes sociales. Ce à quoi s'ajoutent éventuellement, en complément variable selon les acteurs, les conventions : n° 1 (sur le temps de travail) ; n° 26 et n° 131 (sur le salaire minimum) ; n° 155 (sur la sécurité et la santé au travail) ; n° 102 (sur la sécurité sociale) ; n° 103 (sur la maternité) et n° 117 (sur la politique sociale).

L'accord sur un référentiel minimal de règles fondamentales ne suffit cependant pas à correctement réguler l'actuel développement des chartes et normes sociales. Il importe en conséquence que l'OIT s'active : *i*) à examiner, compte tenu de l'expertise acquise dans l'observation du respect des normes internationales du travail, les codes de conduite existant et leurs référentiels ; sinon même *ii*) à construire un référentiel idéal, une liste

d'indicateurs nécessaires au contrôle des codes de conduite existants ; sinon même *iii*) à construire un code de conduite, servant de standard international ; et *iv*) à exercer une activité d'inspection, de contrôle de l'application des codes de conduite - compte tenu de l'expertise acquise dans le contrôle des normes internationales du travail ; *v*) à exercer une activité de formation au contrôle des codes - compte tenu de l'expertise reconnue en la matière ; sinon *vi*) à remplir une fonction d'instance d'accréditation, validant la compétence des organismes d'audit en charge du contrôle externe des sytèmes de production.

L'OIT assumerait alors, dans le domaine des conditions de travail, les mêmes fonctions exactement que l'International Standard Organisation - à la différence près, cependant, que l'ISO est une organisation privée. Le CEPAA assure déjà cette fonction d'accréditation des organismes de certification. Mais il ne fait pas l'unanimité - pour raison de : *i*) cumulation des fonctions d'accréditation et de certification ; *ii*) non intégration d'instances gouvernementales et intergouvernemantales ; *iii*) de composition nationalement biaisée au profit essentiellement d'organisations américaines.

5.1.2. Limites

En pratique, les fonctionnaires de l'OIT ne peuvent enquêter que si, et seulement si : *i*) une plainte pour infraction au droit du travail est déposée à l'OIT ; *ii*) les conventions enfreintes ont été préalablement ratifiées ; *iii*) le gouvernement en place accorde à l'OIT la possibilité d'envoyer une commission d'enquête. Or : *i*) beaucoup des membres de l'OIT n'ont ratifié qu'une partie seulement de ses conventions ; *ii*) beaucoup des membres de l'OIT ayant ratifié une large partie de ses convention les appliquent de manière très laxiste ou ne les appliquent pas ; *iii*) les mesures d'exécution sont notoirement faibles. Au cas où ses fonctionnaires relèvent des infractions, l'OIT n'a effectivement pas la possibilité d'exercer de sanctions. Elle ne peut que constater le non-respect de conventions ratifiées ; son champ d'action s'arrête à ce rôle d'information. Les pressions exercées ne peuvent donc être qu'incitatives : les enquêteurs de l'OIT rédigent des rapports, qui sont publiés et donc accessibles au public, susceptibles par celà même d'exercer une influence sur les conditions de travail. La communication, et le jeu des ONG, peut incliner les gouvernements à faire respecter les normes internationales et à se mettre en conformité le plus rapidement possible.

Pour autant, le principe de souveraineté s'impose - qui limite pour l'instant singulièrement l'efficacité de l'OIT. Par ailleurs, l'OIT ne souhaite actuellement par remplir des fonctions d'accréditation.

Reste que l'expertise de l'OIT est précieuse pour les parties s'engageant dans l'élaboration ou dans l'application d'un instrument supranational de régulation sociale (Moreau & Trudeau, 1998). Pour autant, la définition retenue des droits fondamentaux pose problème. C'est ainsi que ne sont notamment pas visés, parmi les droits consacrés par la DUDH ; *i*) la protection contre le chômage (art. 23) ; et *ii*) le droit au repos et à la limitation raisonnable de la durée du travail (art. 24) - droits précisés aux articles 7 et 8 du Pacte international de 1966, relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Qui plus est, la déclaration de juin 1998, ne retient plus comme droits présentant un caractère prioritaire que : *i*) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; *ii*) l'élimination de toute forme de travail forcé ; *iii*) l'abolition du travail des enfants ; *iv*) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Ce qui place l'OIT en situation de retrait relativement aux chartes et normes sociales promues par les ONG et développées par les entreprises.

Par ailleurs, le rôle de l'OIT décline face aux institutions de Bretton Woods, FMI et Banque Mondiale, et face à l'OMC - seule institution d'envergure internationale détenant un pouvoir coercitif, de sanction économique. Ce contre quoi s'inscrit la proposition faite au Forum économique de Davos, en janvier 1999, par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, de définition des règles du jeu économique selon neuf principes essentiels, inscrits dans : *i*) la Déclaration de 1948 ; *ii*) la Constitution du BIT ; *iii*) les résolutions du sommet de Copenhague sur les questions sociales, de 1995. A défaut d'être un code de conduite, cet engagement, *Global Compact*, apparaît comme un cadre de référence utile à la convergence des pratiques entrepreneuriales vers des valeurs universelles - dont l'ONU se porte garant. Il s'agit essentiellement de construire une espèce de "contrat moral", par lequel les entreprises signataires s'engagent à "embrasser, promouvoir et faire respecter une série de valeurs fondamentales touchant les droits de l'Homme, les conditions de travail et l'environnement".

Mais, le projet est : *i*) dénué de la précision et de la prévisibilité juridiques convenant pour que leur exécution soit associée aux règles régissant le commerce international ; *ii*) sans contraintes juridiques *a priori* - les entreprises ne s'engageant que délibérément, ce qui, techniquement, signifie soit de manière déontologique (par conditionalité, par rationalité économique, pour gérer un risque commercial ou bénéficier d'une opportunité commerciale), soit de manière téléologique (par conviction morale), le second cas apparaissant empiriquement moins fréquent que le premier ; *iii*) sans contraintes juridiques *a posteriori* - les entreprises n'ayant pas à signer de documents les obligeant à

respecter les principes énoncés ; *iv*) sans contrôle du respect effectif des différents engagements souscrits par les entreprises - qui pourront donc se contenter d'une souscription symbolique au *Global Compact*, sans qu'aucun changement conséquent n'intervienne dans leurs comportements ; *v*) contraire à son projet explicite, en inclinant à l'absence de progrès social - par l'illusion entretenue d'un engagement, sans réelle attestation, des entreprises dans un processus de responsabilisation ; *vi*) contraire à son objet, en consacrant finalement une instrumentalisation des valeurs, en proposant les droits de l'Homme comme une disposition facultative du jeu concurrentiel, éventuellement utile à la croissance économique - à l'optimisation des profits sur le long terme...

5.2. L'OMC

5.2.1. Principes

Plusieurs pays ont proposé, en décembre 1996, à la conférence ministérielle de l'OMC, à Singapour, d'amender les règles de l'OMC par une clause sociale garantissant le respect de droits sociaux pour simultanément répondre : *i*) à l'impuissance du multilatéralisme de l'OIT ; et *ii*) à l'omnipotence du droit du commerce international. Cette clause permettrait à un pays de discriminer les importations dont les modes de production violeraient tout ou partie de la clause sociale.

Les accords de Marrakech, d'avril 1994, concluant le cycle de l'Uruguay et créant l'OMC comme mesure de sauvegarde contre l'unilatéralisme américain, avaient auparavant retenu comme projet supplémentaire ou complémentaire à ceux traditionnels du GATT l'utilisation optimale des ressources mondiales [3].

En d'autres termes, l'OMC a pour mission d'accélérer la mondialisation, tout en assurant le contrôle de ses effets - i.e., tout en visant à la minimisation de ses externalités négatives, pour un développement soutenable de l'économie mondiale. Dans cette perspective, les Etats membres de l'OMC ont pour obligation d'éviter toute politique intérieure : *i*) limitant les échanges internationaux, par la production de barrières tarifaires et non tarifaires ; ou *ii*) introduisant une distorsion dans ces échanges. Les règles définies sont d'autant plus opérationnelles qu'elles sont appliquées par le biais de l'Organe de Règlement des Différends (ORD) - qui peut soumettre les Etats à des sanctions financières.

Plus précisément, le processus de résolution des différends est confié à des entités indépendantes s'apparentant à des cours judiciaires - les panels d'experts entendant les affaires comme organe de première instance, et agissant selon un modèle arbitral, et l'Organe d'Appel Permanent (OAP), organe de dernière instance, entendant les appels relatifs aux décisions rendues par les panels. En d'autres termes, le système de règlement des différends de l'OMC est un système basé sur des règles juridiques - par opposition à un système où prévaudrait la diplomatie internationale, conduisant à l'adoption de solutions négociées à l'amiable, en fonction de la puissance respective des Etats en présence. Et alors que le GATT ne pouvait sanctionner un pays ne respectant pas les règles du jeu qu'en obtenant l'accord de tous les pays membres - y compris celui devant subir les sanctions... - l'OMC impose une discipline inverse, telle donc que, lorsque l'ORD décrète des sanctions, tous les pays membres, y compris le plaignant, doivent s'accorder pour décider de ne pas les appliquer.

5.2.2. Limites

En vertu de la clause interdisant la discrimination des produits en fonction des procédés et méthodes de production (PMP), l'ORD a systématiquement donné tort aux pays voulant interdire l'importation de produits fabriqués dans des conditions contraires aux normes sociales internationales. En d'autres termes, les PMP ne sont pas pris en considération dans le règlement d'un conflit commercial : si deux produits importés sont identiques, les règles de l'OMC ne permettent aucune discrimination entre eux (clause de la nation la plus favorisée, qui exige l'égalité de traitement des produits similaires) - lors même que leurs modes de production, relativement aux conventions de l'OIT, différeraient significativement. Un pays importateur ne peut donc : ni *i*) refuser un produit au motif de PMP ; ni *ii*) exiger d'un pays exportateur qu'il mette en place un système de traçabilité ou d'étiquetage fondé sur les PMP.

L'actuelle jurisprudence de l'ORD, ne raisonnant que sur les produits finis, privilégie donc le droit commercial au détriment des principes universels relatifs à la protection des droits de l'homme. Et ce, très logiquement : aucune des préoccupations figurant dans la Charte de la Havane, de 1947, relatives aux relations entre conditions de travail et développement commercial, n'a été reprise dans les textes du GATT puis de l'OMC. Plus encore : la conférence ministérielle de Marrakech refusa de mentionner dans son texte final la question de l'introduction d'une "clause sociale" dans les accords commerciaux internationaux.

Autre limite à souligner : si la judiciarisation des litiges constitue clairement une avancée, dans la mesure où, à un règlement très vaguement institutionnalisé des conflits et

Attentifs à la sauvegarde de leur souveraineté politique et de leur compétitivité économique, de nombreux PED se montrent opposés à l'établissement d'un quelconque lien officiel entre normes du travail et règles commerciales - considérant tout agenda social à l'OMC comme l'expression de visées protectionnistes, et assimilant en conséquence les propositions de codification des droits des travailleurs comme des mesures destinées à finalement réduire leur avantage concurrentiel en terme de compétition-coût. La mise en place d'un groupe de travail sur les clauses et les normes sociales, proposé à la conférence ministérielle de Singapour par certains pays développés a donc été rejetée et l'échec de la conférence de Seattle a largement confirmé l'existence de fortes divergences de positions face à l'intégration de "conditionnalités" liées aux droits sociaux. L'invitation à une division du travail entre l'OIT et l'OMC, figurant dans la Déclaration adoptée à l'issue de la conférence de Singapour, s'avère d'ailleurs particulièrement pernicieuse, puisque l'OIT ne peut dès lors plus s'appuyer sur le pouvoir de sanction de l'ORD pour tenter de faire appliquer les droits fondamentaux des travailleurs...

5.3. L'UE

5.3.1. Principes

L'intégration communautaire européenne s'inscrit : *i*) en dépassement de l'OIT, en proposant un modèle de normalisation sociale très contraignant ; et *ii*) en dépassement de l'OMC, en s'opposant à ce que la régulation commerciale prenne le pas sur les régulations en matière de développement durable. L'objectif de construction d'un espace économique intégrant un véritable agenda social a été confirmé lors du Conseil européen de Lisbonne, de mars 2000, soulignant l'importance de l'investissement dans les ressources humaines et appellant fortement au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social.

Si de nombreuses directions sont directement concernées par les codes de conduite (ainsi de : *i*) la DG Emploi et affaires sociales ; *ii*) la DG IB, Politique commerciale de l'UE et relations avec les PED ; *iii*) la DG VIII, Développement et coopération avec l'Afrique ; *iv*) la DG XXIII, Politique d'entreprise, commerce, tourisme et économie sociale ; *v*) la DG XXIV, politique des consommateurs et protection de la santé), peu contribuent activement à leur promotion. Et celle actuellement la plus impliquée, la DG Emploi et affaires sociales, insiste sur la nécessité que la conviction l'emporte sur la coercition, que l'information, la formation et la communication soient les vecteurs privilégiées de développement des codes de conduite.

Dans cette perspective, deux symposiums d'importance ont été présidés par la DG Emploi et affaires sociales - l'un à Bruxelles, le 25 Novembre 1998, un second à Washington, le 10 Décembre 1998, avec le département du travail des Etats Unis -, et la création de l'IEPCE (Initiative Européenne pour une Production et un Consommation Ethiques) a été largement soutenue. Cette nouvelle institution, développée sous l'impulsion de Patrick Itschert, Secrétaire général de la FSE-THC, s'inspire du CEPAA et de la BSR. Plus précisément, l'IEPCE a pour mission de favoriser l'harmonisation des actions et réflexions des différents partenaires sociaux, au travers l'organisation de symposiums, de forums et d'un réseau intégrant une banque de données des codes existants et un annuaire des associations et organisations travaillant sur la production et la consommation éthique. Et parmi les projets de l'IEPCE figure également celui de créer des procédures d'appel, mobilisables : *i*) par des ONG contestant les conclusions d'un organisme d'audit concernant une entreprise ; *ii*) ou par une entreprise, prise en faute pour non-application de son code de conduite, afin de pouvoir s'expliquer et invoquer des circonstances atténuantes et ainsi éviter une campagne d'opinion destructrice. Ce qui, en l'un et l'autre cas, pourrait amener à la mise en place d'une forme de "tribunal international de commerce" - dans la lignée de la cour européenne de justice ou du tribunal international des droits de l'homme.

De nombreuses ONG ont émis d'autres propositions, appelant à la création par l'UE d'une norme fondamentale du travail, intégrée à l'ISO (dans l'esprit d'une norme SA 8000 améliorée) - projet différent cependant de celui de création d'une norme sociale internationale, provisoirement intitulée ISO 2000, visant à attester la qualité des relations sociales en entreprise. Dans cette perspective, l'UE devraient alors s'appuyer : *i*) sur les systèmes nationaux d'accréditation (soit pour la France, la COFRAC) ; *ii*) sur les systèmes nationaux de normalisation (soit pour la France, l'AFNOR) ; *iii*) sur les ONG et les syndicats, dont des représentants seraient intégrés dans ces différentes instances - alors que leur statut les en exclut actuellement. A cette demande, la réponse de l'UE tient encore essentiellement dans la résolution votée le 9 février 1994 par le Parlement européen, sur l'introduction d'une clause sociale dans le système unilatéral et multilatéral du commerce - stipulant notamment : *i*) son soutien à la création d'un label social ; *ii*) la création d'un code de conduite européen, standard, se fondant sur des normes internationales ; *iii*) la création d'un Observatoire européen, ayant pour mission d'enquêter sur la conformité des entreprises avec le code et sur les plaintes relatives aux droits du travail les concernant ; *iv*) la création d'un mécanisme de surveillance, indépendant et impartial avec possibilité

donc à une logique de rapports de forces économiques a été finalement substituée une règle de droit, on ne peut manquer de relever le fait que l'ORD est, et n'est que, un mécanisme inter-étatique. Seuls les États peuvent effectivement se porter parties : or, c'est là un fait contraire à l'évolution contemporaine du droit international, dont le principe fondamental - s'agissant de la protection des personnes - est la responsabilité pénale individuelle. Et plus largement, la justiciabilité des droits économiques, sociaux et culturels s'avère en décalage très marqué relativement à la justiciabilité des droits civils et politiques. Ce qui, ue fois encore, signifie une hiérarchisation *de facto* des droits de l'homme - contraire aux principes fondamentaux.

Par ailleurs, le mode de désignation des panélistes pose problème en ce que ces experts : *i*) sont désignés dans des conditions opaques, et leurs noms ne sont sont pas rendus publics ; *ii*) sont proposés aux parties par le secrétariat de l'OMC et sont donc en situation de dépendance par rapport à cet organe - qui assure également la rédaction des rapports... Situation d'autant plus problématique que ce secrétariat assume également un rôle technique dans la rédaction des normes que le groupe doit mettre en œuvre. Enfin, les experts siègent à huis clos, sans qu'il y ait possibilité de déposition de personnes extérieures. Plusieurs ONG demandent en conséquence que l'ORD et l'OMC soit placés sous le contrôle de l'ONU - afin : *i*) d'assurer plus de transparence, plus de démocratie dans leurs fonctionnements ; et *ii*) d'éviter une collusion entre pouvoirs législatif et judiciaire.

Par ailleurs encore, la logique de rapports de forces économiques prévaut toujours largement en ce que : *i*) si le processus de décision est, à l'OMC, tel que chaque État détient un droit de vote, indépendamment de son poids économique, ce processus implique pour chaque État la mobilisation de ressources humaines de hauts niveaux d'expertise technique - ce que peu sont en mesure de réaliser, la plupart n'ayant pas les moyens de constituer des délégations suffisamment étoffées pour assister à tous les groupes de travail, et n'ayant pas même de représentation permanente au siège de l'OMC ; *ii*) si les litiges entre États membres de l'OMC sont traités par la constitution de panels d'experts indépendants, chargés de trancher en fonction des règles en vigueur, les sanctions commerciales autorisées pour les Etats reconnus lésés n'ont d'impact effectif qu'en fonction de la force économique de ces derniers ; *iii*) le système de règlement des différends, n'ayant pas d'effet suspensif, est largement préjudiciable aux pays les plus faibles économiquement ; *iv*) l'obligation de mise en conformité ne pouvant être sanctionné que par un recours aux procédures de règlement des différends, tout État est dans la possibilité de remplacer une mesure jugée illégale par une autre, également illégale, d'attendre alors qu'un nouveau panel soit constitué et qu'il conclue également à la non conformité de la seconde mesure...

Au total, malgré les efforts entrepris de juridictionnalisation et de multilatéralisation, on aboutit à une situation telle que les pays économiquement moins puissants, qui ont donc l'intérêt le plus direct à un règlement des différends contraignant, ne sont pas dans la possibilité d'en assurer une mise en œuvre effective. En d'autres termes, si la volonté d'établir une certaine égalité entre membres de l'OMC est formellement affirmée, elle n'est aucunement réalisée. Et ce, rationnellement : le système de sanctions doit de fait être suffisamment tolérable pour ne pas rendre actuellement la non-appartenance à l'OMC préférable à l'appartenance. Or, la politique des États-Unis témoigne de leur absence de volonté de se soumettre à un système contraignant : *i*) leur adhésion à l'OMC a été subordonnée à la condition de garder la possibilité d'utiliser les sections 301 et super 301 de leur loi commerciale ; *ii*) une commission de surveillance du système de règlement des différends de l'OMC a été mise en place, en charge d'examiner tous les rapports concernant les États-Unis pour déterminer si le panel excède ses pouvoirs, ou décide en dehors du champ d'application de l'Accord ; *iii*) cette commission a la possibilité de formuler des recommandations pour un ajustement du système de règlement des différends - 3 recommandations en 5 ans légitimant le retrait des États-Unis de l'OMC...

Plus encore que ces premiers problèmes : il convient d'observer que les normes sociales, la certification et la labellisation des conditions de production, de la gestion des ressources humaines, pourrait très légitimement être traitée par l'OMC comme une barrière non-tarifaire aux échanges commerciaux. Au regard de l'accord multinational sur l'investissement (AMI) - que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a tenté de faire adopter -, les normes internationales du travail apparaissent effectivement comme des entraves au commerce (Brugvin, 2000). Et rien ne dit qu'un autre AMI ne soit adopté, de la même teneur - l'OMC étant en charge de ce projet. Ceci étant, l'OCDE n'est évidemment pas *a priori* hostile à l'humanisation des conditions de travail, ainsi qu'en témoigne son intervention auprès du gouvernement coréen, en janvier 1997 - lui signifiant, comme condition nécessaire à l'appartenance à cette instance, l'engagement à maintenir une législation protectrice des droits fondamentaux des travailleurs. Ce qui, d'emblée, entraîna le retrait d'une loi votée en décembre 1996, démontrant ainsi que, du fait même de la mondialisation, des contraintes à connotation économique peuvent être de forte efficacité (Carroué, 1997).

pour tout individu de saisir le groupe de surveillance en cas d'infraction. Le Livre vert sur le responsabilité sociale des entreprises, de la Commission européenne, préconise l'uniformisation du type d'informations que les entreprises doivent accepter de publier et une couverture plus complète de la comptabilité sociale, de la présentation de rapports sociaux et de l'audit social - dépassant les rapports sur la responsabilité sociale en matière de santé et de sécurité pour intégrer des thèmes de gestion des ressources humaines, tels que la consultation du personnel, la non discrimination, etc.

En mars 1998, l'UE a également introduit une "clause incitative" dans le cadre du système de préférences généralisées - permettant aux pays respecterant les normes sociales minimales définies par l'OIT de bénéficier d'un "bonus douanier". Dans une perspective également plus incitative que coercitive, et à la demande du Conseil européen de Lisbonne, la Commission étudie par ailleurs les modalités d'introduction de prix européens récompensant les entreprises les plus progressistes en la matière. L'idée étant notamment que la publication annuelle d'une liste des meilleurs employeurs européens - *i.e.*, ceux affirmant leur responsabilité sociale et contractant de leur propre initiative des engagements allant au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles ils doivent se conformer -, pourrait très efficacement supporter leurs efforts.

Enfin, dans une perspective plus coercitive, la Charte sociale européenne (CES), adoptée en 1961 et révisée en 1996 pour être dotée d'un champ d'application plus étendu, traite notamment des conditions de travail, des problèmes de discrimination, etc. - avec une force contraignante pour les Etats signataires qui doivent accepter, s'agissant du respect des droits couverts par la Charte, d'être contrôlés et évalués par une autorité indépendante. L'invention d'une procédure originale, définie par un protocole additionnel à la CES, entré en vigueur en juillet 1998, permet par ailleurs d'assurer une meilleure justiciabilité des droits sociaux en reconnaissant un droit à la saisine collective d'un Comité d'experts indépendants par des ONG "habilitées". Celles-ci doivent être : *i*) dotées du statut consultatif auprès du Conseil de l'Europe ; *ii*) inscrites sur la liste établie à cet effet par le Comité gouvernemental ; et *iii*) qualifiées dans le domaine sur lequel porte la réclamation. Ce nouveau système a été inauguré par la Commission Internationale des Juristes, qui a déposé une plainte devant le Comité d'experts à l'encontre du Portugal, le 12 octobre 1998, en dénonçant le fait qu'un grand nombre d'enfants de moins de quinze ans continuent à travailler illégalement dans de nombreux secteurs économiques.

Limites

A première vue, les limites essentielles des dispositifs progressivement mis en place par l'UE tiennent à l'absence de sanction directe. Les règles de l'UE ne comportent pas d'obligations positives exécutoires qui contraindraient les pays membres à respecter des normes de travail reconnues à l'échelle internationale, même si ces pays membres sont également membres de l'OIT. C'est ainsi que, dans le cas évoqué plus avant, la résolution adoptée par le Comité d'experts s'est finalement limitée à demander au Gouvernement du Portugal de rapporter les mesures prises en application de la recommandation que le Comité avait déjà formulée au titre de la procédure d'examen des rapports nationaux...

Conclusion

Au final, quatre points doivent être finalement soulignés : *i*) il importe de corriger le fait que les régulations internationales n'ont très souvent pas pour objet une réglementation de la question sociale *in se*, mais de seulement permettre que celle-ci ne soit pas exploitée pour aménager des conditions de concurrence déloyale ; *ii*) il importe que les régulations sociales soient cadrées par des dispositifs de compensation économique ; *iii*) il importe que soit promu l'effort continu de vigilance du corps social, alerté et averti sur les problèmes en jeu - faisant pression sur les instances publiques et les organisations privées ; *iv*) il importe qu'un effort de démocratie industrielle soit également promu dans les entreprises.

Quant au premier point, il faut dénoncer la transformation de la nature des droits fondamentaux qu'induisent insidieusement les clauses sociales - dans la mesure où le sujet de la règle n'est plus l'homme (devenant *a contrario* l'objet d'un problème de "concurrence loyale"), mais l'échange commercial. Pourtant, le principe de préséance des droits de l'homme sur les dispositions d'accords de commerce devrait être l'objet d'un large consensus au niveau international, notamment au regard de la valeur juridique des instruments les explicitant : la DUDH, précisant les droits reconnus dans la Charte de l'ONU, prévaut effectivement, normalement, dans l'ordre juridique international, sur tous les autres traités - y compris donc les accords commerciaux.

Quant au second point, il faut que les PED se voient proposer des stimulants positifs, supportant le relèvement des normes nationales et l'effort de développement des ressources humaines. Il faut que les clauses, normes et chartes sociales soient insérées dans un ensemble de

propositions qui donne des garanties aux PED, et qui fonde quelque espèce de contrat social mondial autour des éléments suivants : *i*) une annulation, partielle ou non, de la dette publique ; *ii*) une revalorisation du cours des matières premières ; *iii*) une suppression, partielle ou non, des mécanismes d'aides directes et indirectes aux exportations agricoles et alimentaires, tels qu'actuellement pratiqués par les pays industrialisés ; *iv*) une organisation de transferts de technologie, notamment en matière d'eau et de production d'énergie ; *v*) un rétablissement de l'aide au développement pour la construction d'infrastructures. La déclaration de Copenhague, proclamée en mars 1995 à l'issu du sommet mondial pour le développement social, organisé par l'ONU, va en ce sens, qui stipule l'obligation pour les programmes d'ajustement du FMI et de la Banque mondiale d'intégrer des objectifs sociaux.

Quant au troisième point, il n'existe pas encore, pour l'économie globale, de gouvernance socialement responsable. Les stratégies interventionnistes, juridiques, et les stratégies volontaristes, éthiques, visant à la soutenabilité sociale du développement économique, configurent des champs de régulations publiques et privées très peu connectés. Le flou prévaut largement, permettant aux acteurs économiques de ne prendre des décisions qu'à titre de "signal" à l'intention du public. Il faut alors que celui-ci ait plus conscience de sa responsabilité : que ses comportements, ses choix, fonctionnant comme systèmes de discrimination, fondent et la viabilité des acteurs économiques privés et la légitimité des instances publiques, gouvernementales et supra-gouvernementales.

Quant au dernier point, l'acceptation et la promotion de la démocratie industrielle, le développement des systèmes d'information et d'expression, sinon même de consultation, de concertation, de négociation et de participation, est un élément essentiel de la régulation sociale du jeu économique. La qualité du dialogue social garantit la qualité des droits et leur application, l'effective exécution des résolutions.

Bibliograhie

Bonnet M. (1998), *Regard sur les enfants travailleurs*, Lausanne, CETIM, Editions Pages Deux.

Brugvin T. (2000), Le rôle de l'OIT et de l'Union européenne vis à vis des codes de conduite relatifs aux normes fondamentales du travail, URL : http://www.attac.org/fra/list/doc/brugvin2.htm

Carroué L. (1997), Résistance à la mondialisation, *Le Monde diplomatique*, février, 1 et 18.

Couturier G. (1997), Quel avenir pour le droit de licenciement ? Perspectives d'une régulation européenne, *Droit social*, 1, janvier, 75-84.

Daugareilh I. (1996), Commerce international et pratiques sociales de multinationales françaises, *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale,* Comptrasec, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 194-211.

Del-Sol M. (1995), L'obligation prétorienne de reclassement en matière de licenciement économique, *J.C.P.*, I-498.

Didier P. (1999), Le règlement des différends commerciaux internationaux par l'Organisation Mondiale du Commerce, *Journal des tribunaux de droit européen*, février, 56, 25-31.

Moreau M.-A., Trudeau G. (1998), Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie, *Relations industrielles*, 53, 1.

Piore M. (1994), International labor standards and business strategies, in G. Schoepfle & K. Swinnerton (eds), *International labor standards and global integration : proceedings of a symposium*, U.S. Department of Labor, Washington.

Robin G. (1997), Régime social minimum pour investisseurs étrangers, *Le Monde diplomatique*, février, 16-17.

Servais J.-M. (1996). Les aspects sociaux de la libéralisation du commerce international ou la clause sociale revisitée. *Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale,* Comptrasec, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 212-229.

Siroën J.-M. (1999), A quoi sert l'OMC. Le débat autour de la clause sociale, *Revue de l'IRES*, 29, 165-194.

Somavia J. (2001), Pour l'instauration de règles du jeu équitables, *Le Monde diplomatique*, septembre, 2-3.

Teyssié B. (1995), Le comité d'entreprise européen, *J.C.P.*, I-416, 1-16.

Thouvelot S. (1999), L'OMC, un arbitre sous influence, *Problèmes économiques*, avril, 63-65.

Notes

[1] URL : http://www.cepaa.org

[2] Le chiffre figurant entre parenthèse indique le nombre actuel de ratifications.

[3] L'OMC, comportant 144 Etats membres au 1er janvier 2002, administre ainsi l'accord général sur le commerce et les tarifs (GATT), les nouveaux accords sur les services (GATS), sur la propriété intellectuelle (TRIPS) et sur les investissements liés au commerce (TRIMS).

L'enseignement par la méthode des cas dans les pays du bassin méditerranéen

Analyse comparative avec l'enseignement par la méthode des cas aux États-Unis

Loïck ROCHE, John SADOWSKY & Walter BLASS

Groupe ESC Grenoble
12 rue Pierre-Sémard - B.P. 127
38003 Grenoble Cedex 1

Contact : Loick.roche@esc-grenoble.fr - (33) 6 22 96 19 83

Résumé

Enseigner par la méthode des cas aux étudiants des pays du bassin méditerranéen est difficile. Plusieurs facteurs spécifiques propre à la culture méditerranéenne peuvent être mis à jour. Après avoir cité des exemples tirés de leurs expériences, les auteurs font un "zoom" sur l'histoire du système éducatif français, la dictée, et la création des Grandes Écoles françaises - ces institutions d'enseignement supérieur d'élite du pays. Ils comparent cette histoire avec celle des États-Unis, et la création en 1908 de la Harvard Business School où va être initiée la "méthode de l'apprentissage par les cas". Enfin, les auteurs font dix propositions pour adapter la méthode de l'enseignement des cas, aux étudiants des pays qui partagent une culture méditerranéenne - i.e. les étudiants des pays dont la culture et le système éducatif traditionnels reposent, pour l'essentiel, sur la "déduction" là, où la culture et le système américains reposent, pour l'essentiel, sur l'"induction".

Introduction

L'enseignement par la méthode des cas constitue une approche bien établie non seulement dans les écoles de commerce aux États-Unis mais aussi comme moyen pour encourager les étudiants à participer activement dans des discussions en classe (Swenson et Hollanf, 1986 ; Christensen et Hansen, 1987 ; Bergadaa, 1990 ; Le GRESUP, 1993 ; Sauboin, 1991 ; Cova et Baume, 1991 ; Hermant, 1993...). L'objectif pédagogique pouvant être ainsi résumé : développer : (1) des capacités d'analyse et de synthèse ; (2) un esprit critique ; (3) des capacités de créativité et d'élaboration systématiques de solutions ; (4) une capacité de travail en groupe et une réflexion individuelle ou associative ; (5) une faculté de recherche à partir des informations disponibles ; (6) une capacité à traiter un problème dans son ensemble ; (7) la capacité à négocier des solutions au sein d'un groupe ; (8) la capacité à établir des priorités et des conduites à tenir ; (9) la capacité à passer de la théorie à la pratique ; (10) la capacité à appliquer des principes à des situations réelles (Sauboin, 1991, 144).

Aussi, lorsque les exigences sont remplies - ce dont nous parlerons plus avant - cela peut-il être un exercice très réussi, captivant et satisfaisant autant pour l'étudiant que pour le professeur. Dans les pays de culture méditerranéenne, pourtant, cela pose des défis qui ne sont pas faciles à surmonter. Cet article traite de notre expérience commune et individuelle de l'apport de cette innovation américaine dans les Ecoles du bassin méditerranéen.

Le modèle de l'enseignement mis en œuvre dans les pays du bassin méditerranéen

A l'inverse de l'Inspecteur Columbo dont le credo pourrait être ainsi résumé : "Les faits, madame, rien que les faits", nous avons saisi l'importance du contexte dans l'enseignement. Autrement exprimé, ce n'est pas simplement ce qui est enseigné qui compte, mais comment ; tout comme importe de connaître les attentes et de l'étudiant et du professeur. L'élève des pays du bassin méditerranéen, dès les premières années de sa scolarisation (*kindergarden*), apprend à copier le professeur, par la voix, ensuite par la parole écrite, enfin, dans le format rigide des examens. Le processus éducatif entier devient ainsi unidirectionnel. Aussi, et sans parler de "passivité", force est-il de constater que les élèves y apportent peu. Quant aux évaluations, celles-ci, pour

l'essentiel, portent sur la capacité des élèves à reproduire les leçons de l'enseignant - là où, dans la méthode des cas, cette phase est "remplacée" par des discussions critiques et la qualité de l'argumentation des propositions des étudiants (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992, 112-128).

Cette approche du "haut vers le bas", i.e. de l'enseignant vers l'étudiant, se fait encore plus forte avec la célèbre *dictée*, un exercice où de jeunes élèves entendent quelques mots, les écrivent proprement sur leur cahier et la rendent au professeur pour correction. Avec leur progression, le nombre de mots augmente, les détails de l'orthographe, des accents, des pluriels et de la syntaxe deviennent de plus en plus complexes. Une fois au lycée (*high school*), les élèves sont, le plus souvent, parfaitement capables de reproduire fidèlement un long paragraphe difficile, composé de propositions subordonnées, de références à des citations, etc.

Cette forme de dictée ou d'enseignement par mémorisation demeure - malgré des réformes multiples - la forme la plus répandue d'instruction et d'évaluation dans les pays du bassin méditerranéen. Quoi d'étonnant alors à ce que, ce que nous pourrions appeler la l'"esprit dictée", soit tellement présent qu'il dessine un véritable fil rouge commun et repérable à l'ensemble des systèmes éducatifs concernés. Seulement voilà, si les étudiants acquièrent des connaissances et la capacité de raisonner en imitant le "maître" ; on s'intéresse peu à l'initiative individuelle, la créativité ou l'expression de soi. Les examens se composent souvent de questions extrêmement précises auxquelles il est fait mention de répondre en utilisant une structure précise et un langage qui répondent au plus près des exigences - comme du modèle d'ailleurs - de l'enseignant. De sorte que si ces approches d'enseignement et d'évaluation privilégient, et de façon incontestable, la mémorisation et la maîtrise des procédés, la réflexion indépendante, pour ne pas dire la capacité à penser par soi-même - ce que Nietzsche aurait signifié comme la "capacité à aller jusqu'à penser... contre soi" - ne sont, elles que très peu développées quand elles ne sont pas laissées, tout simplement, en... jachères.

Imaginez, alors, le "professeur de cas" qui arrive un "beau matin", annonce que le cours sera conduit sur la base de la participation de la classe, distribue un cas court, refuse de formuler des questions et demande aux étudiants d'énumérer les points principaux du cas. Plus précisément, car il nous faut donner corps à ce qui n'est pas une diatribe mais une observation, prenons exemple sur un professeur qui, lui, prendrait appui sur un cas d'introduction aussi simple que "Robin Hood" - cas extrait de l'ouvrage *Strategic Management* de Strickland et Thompson. Ce cas de deux pages, une fois encore extrêmement simple, traite des difficultés de Robin des Bois et de sa cohorte de "gentils voleurs" confrontés à un shérif de Nottingham qui introduit des impôts pour financer des écoles, pour mettre en place des policiers plus nombreux pour assurer la " sécurité " au cœur même de la forêt, et va jusqu'à construire des routes dans le seul but de contourner, pour mieux l'isoler, le repaire de Robin des Bois. S'il faut à peine dix minutes pour lire le cas, saisir les problèmes et, immédiatement interagir, du moins pour des étudiants et groupes anglophones, pour les étudiants des pays du bassin méditerranéen, en revanche, la réaction se confond dans un profond silence - au mieux "étonné". Pas de propositions d'intervention, pas de commentaires. La classe reste figée, inerte, lourde d'incompréhension. Elle n'attend qu'une chose, que "l'étrange visiteur" leur pose, enfin, des questions.

C'est là, une parfaite illustration du choc culturel quand, un professeur américain, même parlant couramment le français et l'arabe et à l'aise avec les us et coutumes propres aux pays méditerranéens, s'attend à ce que des individus fassent volontairement des commentaires sur la lecture là où l'étudiant des pays du bassin méditerranéens est en attente de questions clairement définies dont les réponses précises se trouvent dans le texte. Et de fait, si le professeur pousse la classe en posant, pour le coup, des questions très précises - pour exemples : " Si vous étiez Steve Jobs, à quoi penseriez-vous ? Si, maintenant, vous vous glissez dans la peau d'un croisé sophistiqué tout juste de retour des bazars de la Terre Sainte et doué pour le marchandage, que suggéreriez-vous ? Et si on assassinait le shérif, serait-ce légitime, à tout le moins, du point de vue de la "bande" de Robin des Bois ?" - tout comme la Belle au Bois Dormant, la classe semble sortir de sa torpeur. Aussi, si nous voulons obtenir une dynamique, là où les choses semblent pouvoir être naturellement "enclenchées", dans une salle de classe américaine, par exemple, pour obtenir un même résultat, cette fois dans une classe de culture méditerranéenne, convient-il de faire... beaucoup d'effort. Remarquons, mais cela va de soi, que les étudiants américains comme les étudiants du bassin méditerranéen, naturellement, sont tout autant compétents - au moins au regard de leurs potentialités, qu'il s'agisse, comme ici, et pour exemple, des qualités normalement requises pour cette forme d'enseignement. Plus même, les étudiants du bassin méditerranéen - conformes en cela à leurs cultures - sont certainement plus compétents en matière d'improvisation et, par le fait, plus "forts" peut-être que leurs pairs américains. Ainsi, et sans faire exemple pour généralisation de Jean-Paul Sartre dont on raconte qu'il a, lors de l'examen du baccalauréat, remis non les huit ou douze pages traditionnelles mais à peine trois quarts de page - si clairs et si logiques qu'ils lui ont valu la note de 20, les étudiants du bassin méditerranéen, qui ont pourtant, au moins en potentiel, tout pour réussir dans ce

type d'exercice, se trouvent en grande difficulté face à un type d'enseignement dont il faut peut-être se demander s'il ne préfigure pas le format même de l'antithèse en terme d'acceptation d'un mode d'enseignement.

Parmi les hypothèses explicatives, cette idée que, peut-être, les sociétés et cultures du bassin méditerranéen sont, en réalité, beaucoup plus hiérarchisées qu'elles ne veulent bien le reconnaître. Ainsi, pour Philippe d'Iribarne, auteur de *La Logique de l'Honneur* : "Le travailleur français [puisqu'il prend là appui sur la France] se considère être dans la même société que son ancêtre paysan, responsable envers le seigneur du manoir, mais ayant [dans le même temps] besoin de la protection de celui-ci en cas de nécessité ou d'attaque étrangère. Aussi, ne voit-il aucune raison d'aspirer à un statut plus élevé puisque cela ne peut se réaliser dans une société hautement stratifiée. De même, il n'est pas besoin de faire des suggestions pour améliorer la productivité puisque cela est la prérogative et l'obligation du maître... pas plus d'ailleurs qu'il n'est besoin de se sentir engagé au-delà des heures de travail prescrites par son syndicat ou son corps de métier. " En France, les cadres (*middle management*) semblent croire que les "Grandes Pensées" appartiennent aux seuls cadres supérieurs (la "noblesse", en quelque sorte), et que ni leur imagination ni leur esprit d'innovation ne sont en jeu. Ils attendent qu'on leur dise quoi faire et refusent généralement de prendre des initiatives qui pourraient se trouver en contradiction avec leur(s) supérieur(s). Quoi d'étonnant, alors, à constater que les étudiants du bassin méditerranéen ne puissent - du moins, semble-t-il - pouvoir ne prendre "racine" que sur le seul terreau d'instructions très précises. *A contrario*, aux États-Unis - où sont pourtant fortement décriés, du moins de l'extérieur - les efforts individualistes, les mentalités et comportements "jusqu'auboutiste" dans l'entrepreneuriat (qu'importe que cela se fasse au détriment de la vie privée, d'ailleurs) - comme au Japon, pour des raisons, certes différentes, et où s'ajointent l'identité autour de la "famille unie", la conscience de soi à l'aune de l'acceptation du corporatisme professionnel et, tout autant, de ce qu'il faut bien appeler l'"insularité" culturelle et... l'obsession du "wa" (harmonie) - les étudiants apparaissent comme des "poissons dans l'eau".

Zoom sur le modèle de l'enseignement supérieur en France

Le modèle de l'enseignement supérieur en France s'origine de l'intuition et, au-delà, du besoin, de Napoléon de prendre appui, dans son gouvernement, sur des cadres supérieurs. Or, la Révolution ayant détruit les quelques écoles supérieures existantes - celles qui s'en approchaient le plus alors - Napoléon, pour former les officiers militaires et les hauts fonctionnaires, a créé les "Grandes Écoles" (au premier rang desquelles, l'École Polytechnique et l'École Normale Supérieure). Si ces écoles étaient (elles le sont toujours d'ailleurs) gratuites et ouvertes aux étudiants ayant réussi les concours, les admis devaient se soumettre à une discipline quasi-militaire et servir le gouvernement les dix années qui suivaient l'obtention de leur diplôme. En effet, les universités ordinaires n'ont pris leur envol qu'à partir de la fin du XIXe siècle et en 1940, il n'y avait encore qu'une douzaine d'universités en France. Les enseignants avaient le statut de professeur permanent et enseignaient une seule matière. La méthode d'enseignement était presque exclusivement le cours magistral, et le modèle décrit ci-dessus, où les étudiants devaient suivre exactement l'approche de leurs "maîtres", s'est non seulement imposé mais renforcé au fil des ans. Ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale que des institutions d'enseignement supérieur comme les I.U.T. (Institut Universitaire de Technologie) et les I.U.P. (Institut Universitaire Professionnel) ont été créés pour répondre aux étudiants de niveau intermédiaire qui ne souhaitaient pas faire des études classiques, mais qui avaient besoin d'une formation post-baccalauréat dans des sujets techniques. C'est en effet dans ces institutions que la méthode de l'étude de cas s'est un peu développée, bien que cette approche soit moins ouverte que dans les institutions américaines. Jusqu'à 50% des enseignements dans celles-ci sont assurés par des personnes dont l'expérience réside dans leur profession et dans les affaires plutôt que dans l'enseignement. L'enseignement et l'apprentissage interdisciplinaires sont arrivés bien plus tard (en France), et avec beaucoup de difficulté, puisque cela semblait menacer le corps enseignant français tout comme cela avait été le cas pour leurs collègues américains.

Il en va de même pour l'ensemble des pays de culture méditerranéenne, comme d'ailleurs, de l'ensemble des pays de culture latine, voire même latino-américaine. Ainsi, Richard Feynman, prix Nobel en physique, a fait une observation semblable lors de son année sabbatique au Brésil en 1952 : "Quelques-unes des caractéristiques principales de l'enseignement des sciences en Amérique latine qui m'interpellent en particulier, écrivait-il alors, sont... l'enseignement et l'apprentissage par le moyen de la pure mémorisation de routine... Rien n'est vraiment compris ; tout n'est que "par cœur". La mémorisation des lois ne permet pas l'application de ces mêmes lois à de nouvelles situations. Aussi, cela n'enseigne-t-il aucune technique praticable. La mémorisation ne permet pas l'assimilation des connaissances... Ajointées, se trouvaient là les causes principales des échecs de l'enseignement en Amérique latine. " (J. Mehra, 1994,

338-339). Pour l'auteur, toujours : "Il n'y a pas d'autre solution au problème de l'enseignement que de se rendre compte que la meilleure instruction a lieu uniquement lorsqu'il existe un rapport personnel direct entre un élève et un bon professeur - une situation dans laquelle l'élève parle des idées, réfléchit aux choses et en discute. [Ce que "traduit" ainsi Edward Gibbon quand il dit que le pouvoir de l'enseignement est rarement efficace sauf dans les cas heureux où il est presque superflu]." (R.-P. Feynman, 1986, 1, 1-5)

Les origines de l'enseignement par la méthode des cas aux États-Unis

A la fin du XIXe siècle, l'enseignement supérieur américain était calqué sur le modèle universitaire européen. De grands amphithéâtres, des cours "clé en mains" (i.e. "prêts à être enseignés") conçus par des professeurs ayant fait leurs études en Europe, et des étudiants impatients d'obtenir un diplôme de valeur, puisque d'une université prestigieuse telle que Harvard, Yale, Stanford..., c'était cela les caractéristiques des institutions privées d'élite d'alors. *A contrario*, les institutions appelées "land-grant institutions" (institutions recevant une subvention sous forme de terrain), comme les grandes universités publiques du Michigan, du Kansas, du Texas et d'autres États, concentraient leurs enseignements sur des sujets plus "terre-à-terre" comme l'agriculture, l'industrie minière, l'enseignement secondaire, etc. Dans une même dynamique, l'enseignement primaire et secondaire était dominé par un esprit nouveau, notamment issu de cette idée du droit à l'instruction pour tous. Étant donné la grande dispersion des Américains sur tout le continent, les différences des conditions sociales et économiques et le mouvement résultant vers l'autonomie locale, l'enseignement pré-universitaire s'éloignait du modèle structuré et uniforme pour aller vers un système dominé par les intérêts locaux et l'individualité grandissante. John Dewey, le "père" de la théorie éducative américaine moderne, a ainsi été frappé par l'échec des systèmes conventionnels. Aussi, soutenait-il qu'un curriculum moins structuré permettrait d'inclure davantage d'attention à l'individu, au contexte local et aux leçons utiles à tout le monde, et donc pas seulement à ceux dont le destin réservait une place privilégiée de leader. Après tout, il était de la même génération que les enseignants européens Rudolph Steiner, Maria Montessori, Lord Baden-Powell... qui, tous poussaient vers un enseignement global généralisé en lieu de l'orientation européenne plus restrictive de la "vie de l'esprit". Les Américains sortaient de l'ombre de leurs modèles européens, non seulement en physique et en chimie, mais également dans le commerce, focalisant maintenant sur un modèle spécifiquement américain fondé par des génies de l'organisation tels que Henry Ford, Alfred P. Sloan, Westinghouse et Edison.

C'est dans cet état d'esprit - signifié notamment par la recherche de supports éducatifs capables de refléter au plus près la réalité à l'intérieur des firmes (processus de prise de décisions, contextes personnels et culturels, contraintes financières et économiques...) - qu'a été créé, au tout début du XXe siècle, la Harvard Business School. Dans son ouvrage *And Mark an Era : The Story of the Harvard Business School*, Melvin T. Copeland reprend ce que le Doyen Gay - qui, pour l'histoire, a embauché Copeland - avait écrit dès 1908 : "A la différence des professions plus anciennes, avec leurs instructions universitaires bien établies et leurs méthodes rôdées, le Business, en tant que département de formation universitaire, doit encore, dans une large mesure, inventer les moyens appropriés à son enseignement et créer ses propres traditions. A partir de la masse d'expériences commerciales qui s'accumulent, doit naître une science. Non seulement les principes fondamentaux des affaires doivent être élucidés, mais l'art de les appliquer aux divers secteurs concernés doit être enseigné dans un esprit scientifique. Aussi, ce qu'on pourrait appeler, à défaut de terme plus approprié, "la méthode laboratoire d'instruction", doit-elle voir le jour. [...] Dans les cours du Droit Commercial, il conviendra donc, pour répondre à ce même objectif, d'utiliser la méthode des cas. Dans les autres cours, une méthode analogue, mettant en valeur la discussion en classe liée aux cours magistraux et des devoirs fréquents sur des sujets désignés - devra, autant que possible, être introduite" (M.-T. Copeland, 1958, 27).

Pour être tout à fait précis, on peut dire que le "système des cas" à la Harvard Law School était lui-même le pur produit du contexte américain, en particulier, l'absence d'un système pénal bâti sur des statuts tels que le Code Napoléon en France. Dans la loi américaine, il y a une Constitution de vingt pages, mais des volumes d'interprétations juridiques différentes de plusieurs centaines de pages ; d'où le système des cas dans lequel les avocats sont obligés de trouver eux-mêmes la logique d'un précédent approprié.

Très vite, et tout naturellement, ce modèle a été copié, et la méthode de l'enseignement des cas s'est développée. Non seulement dans les écoles de commerce mais tout autant chez les militaires américains, dans les écoles d'administration publique et, même, dans des revues médicales et sociologiques. Ainsi, de nombreuses publications ont, aujourd'hui, choisi ce format pour pousser les lecteurs à s'immerger dans une situation bien particulière pour comprendre les ressorts qui œuvrent à la

résolution d'un problème tout aussi particulier. Même le *Ladies Home Journal* (un magazine féminin américain très respecté) a imité le genre avec sa série de longue date intitulé : "Ce mariage peut-il être sauvé ?"

De l'enseignement à... l'apprentissage

Au-delà, il est sans doute vrai que le modèle américain est aussi un système bien plus inductif que déductif - l'idée étant d'illustrer des concepts, puis, à partir de ce premier travail, de traiter des aspects plus généraux qui peuvent conduire à la définition de principes, de modèles et de théories de management. Envoyé en Arabie Saoudite il y a quelques années pour enseigner le management stratégique à vingt ministres adjoints du Royaume et devant la difficulté à "entamer" un premier débat, il a fallu qu'un des hommes de l'Institut d'Administration Publique, le sponsor du programme, nous éclaire. Voici, en substance, ses propos rapportés : "Nous sommes dans une culture musulmane, voyez-vous. Nous suivons les instructions du Prophète, du Roi, du Ministre et, au sein de la famille, de l'homme le plus âgé et le plus sage. Le Saint Coran fixe les règles selon lesquelles l'homme doit vivre. Vous voulez que ces hommes trouvent eux-mêmes les règles, selon les faits, dans les cas que vous voulez nous voir traiter. Voyez-vous, cela ne correspond tout simplement pas à notre façon de faire."

Cette difficulté, tout autant inhérente à l'ensemble des pays du bassin méditerranéen, illustre un point central à la méthode de l'enseignement des cas qui veut qu'il s'agisse avant tout d'*apprentissage* et non pas seulement d'*enseignement*. Certaines écoles, pour marquer au mieux cette différence, ont même été jusqu'à inventer le terme d'"apprentissage centré sur l'étudiant", en opposition, donc, à celui "d'apprentissage centré sur le professeur". Plus précisément, la notion d'apprentissage implique non des enseignements - qui, eux, relèvent pour l'essentiel de l'utilisation de cours efficaces parce que reposant sur des démonstrations, des théorèmes, des preuves (déductif), et... des notes - mais la capacité à faire un effort pour trouver une solution à un problème qu'il convient, d'ailleurs, et le plus souvent, de formaliser (inductif). Le but poursuivi par l'apprentissage est que l'exposition à des expériences réalistes mène à des leçons plus chargées de sens et donc plus durables. [Tout autant, remarquons, que c'est là aussi une technique, qui parce qu'elle est plus proactive, doit permettre une plus grande motivation de l'étudiant, désormais moins passif. Nous nous voulons donc loin de ce qu'écrivait, déjà, Shakespeare, et qui pourrait encore être appliqué à bien des situations d'enseignement : "Et puis l'écolier pleurnichant, le cartable sur le dos et le visage frais du matin, se dirigeait, à contrecœur et à la vitesse d'un escargot, vers l'école" (As You Like It, II, vii, 139) ou ce que donne à voir le dessin animé allemand *Max und Moritz* de Wilhelm Busch où un petit garçon est emmené à l'école, tiré par l'oreille.]

Aussi, parce qu'elle permet de travailler à partir de situations de management extraites de la vie réelle, la méthode des cas ambitionne-t-elle d'apprendre aux étudiants à innover, à s'adapter et à apprendre à apprendre en mettant la " main à la pâte ". C'est là, somme toute, un procédé de " bon sens ". Ainsi, est-il assez semblable à bien des modes d'éducation spontanément mis en œuvre par les parents. C'est là, pour illustration, le constat qu'a pu faire Pablo Picasso de sa formation d'artiste : "Si mon père, écrivait-il, professeur d'art, m'a montré toute la théorie qu'il connaissait avant mes 18 ans, il m'a encouragé, ensuite, à m'"exiler" à Paris pour voir et expérimenter [enfin !] seul. "Tout autant, c'est ainsi que pour le "manager moderne", les concepts théoriques peuvent être enseignés ; là où l'intuition et la capacité à prendre des décisions requièrent d'être élaborées et "appris" par l'entremise de cas.

L'adaptation de l'apprentissage par la méthode des cas aux étudiants du bassin méditerranéen

De notre expérience d'enseignement aux publics étudiants des pays du bassin méditerranéen et forts de nos convictions de l'efficacité de l'apprentissage par la méthode des cas, nous élaborons, ci-dessous, 10 recommandations - adaptation, en quelque sorte, pour ces publics, de l'apprentissage (puisque nous avons vu qu'il s'agit bien de cela, au-delà donc de l'enseignement tel que reconnu de façon plus traditionnelle) de la méthode des cas.

1. Préparer l'"avant cours"

Nous trouvons utile de commencer le cours - ou d'envoyer une lettre aux étudiants avant même le début du cours - pour expliquer l'apprentissage par la méthode de l'étude de cas. Dans cette lettre, nous soulignons le rôle de l'étudiant, celui de la discussion en classe, le processus inductif par rapport à la logique déductive, et ce que l'on peut accomplir avec une telle approche.

2. Diviser la classe en petits groupes

Dans l'idéal, il convient de donner les cas à étudier en amont des cours puis, une fois dans la salle de classe, de

diviser le groupe d'étudiants en petits groupes de 5-10 personnes. Une heure à une heure trente est consacrée à la discussion avec les groupes. Il leur est demandé de préparer pour la deuxième moitié du cours un transparent qui reprendra leurs argumentations principales. L'enseignant peut alors "tourner" dans la salle pour "coacher" chacun des groupes.

3. Démarrer la discussion par des questions

De nombreux cas des collections Harvard et ECCH sont annotés pour le professeur et incluent des questions par lesquelles on peut démarrer les discussions. Ces questions peuvent être très utiles dans une classe qui marque peu de réactions.

4. Gérer le temps de cours différemment

Gérer le temps de cours différemment peut être intéressant. Le cours habituel de soixante ou quatre-vingts minutes est beaucoup trop court pour traiter un cas en profondeur. Entre le choc contextuel et la barrière de la langue qui peut exister (les cas étant le plus souvent rédigés en anglais), les étudiants prennent bien plus de temps pour "travailler" un cas que leurs pairs américains ou britanniques. L'idéal est donc de travailler sur un format de trois heures.

5. Modifier la dynamique avec des étudiants étrangers

L'un des effets les plus bénéfiques que nous avons constaté est de favoriser la présence en salle de cours de quelques étudiants étrangers. Qu'il s'agisse d'Allemands, d'Asiatiques, d'Irlandais ou de Scandinaves, un peu comme le "grain de sable" peut générer une perle dans une huître, ces étudiants de culture différente, parce que non méditerranéens, peuvent modifier, pour l'accélérer, la dynamique.

6. Choisir des cas appropriés

Le choix des cas est un problème, parfois aigu. Il convient de privilégier des cas "courts" (8-15 pages) et être capable de laisser progresser la classe à son propre rythme et non imposer, de façon artificielle, un rythme qui ne peut être suivi comme, d'ailleurs, de vouloir introduire un point négligé qui n'a aucune raison d'être dans la discussion existante.

7. Définir les " retours " et évaluations

Nous exigeons une analyse d'une page pour chaque cas, écrite individuellement ou en petits groupes, et remise au professeur avant le début du cours. Limiter les étudiants à une page les force à écrire de façon efficace. Il est alors fait retour aux étudiants de nos réactions et commentaires. Pour ce qui est des examens de fin de cours, nous pensons que des approches alternatives peuvent être nécessaires. A la place d'un examen traditionnel sans texte, une présentation orale individuelle de dix minutes peut se révéler plus efficace en temps et en préparation de la part de l'étudiant. Alternativement, il est possible de donner un examen traditionnel, avec le(s) texte(s), mais en donnant aux étudiants assez de temps pour lire et commenter un nouveau cas. Dans un idéal, lorsque les cours sont donnés sur un semestre entier, on peut demander aux étudiants, après accord sur leurs choix, d'écrire leur(s) propre(s) cas.

8. Déterminer la durée du cours

Conformément au standard international, nous privilégions le "format 36 heures". Les expérimentations menées sur un "format 18 heures" nous laissent, nous et les étudiants, sur notre faim.

9. Utiliser les leçons acquises

Pour atteindre nos objectifs, il convient de donner aux étudiants le réflexe de prendre appui sur d'autres acquis (dispensés notamment par les méthodes d'enseignement plus traditionnelles). Ainsi, des utilisations aussi simples que la matrice du Boston Consulting Group, le modèle des cinq forces de Michael Porter ou l'analyse financière, même si elles ne sont pas la panacée, sont encouragées.

10. Privilégier l'approche "macro" à l'approche "micro"

Avec la méthode d'enseignement traditionnelle propre aux pays méditerranéens, les étudiants assistent à des cours magistraux sur des outils spécifiques et, seulement ensuite, essaient d'appliquer ceux-ci sans aide supplémentaire. La méthode des cas, elle, exige de commencer par une approche générale pour, seulement ensuite, encourager les étudiants à appliquer des outils variés là où ils peuvent être utiles. Parce qu'elle est dépendante de la mémoire des étudiants, la seconde approche n'est pas forcément plus efficace que la première ; mais, au moins met-elle le poids de l'effort sur l'étudiant. Aussi, avec le temps, apprennent-ils à reconnaître quel(s) outil(s) peut(peuvent) être utile(s) pour répondre à quelle(s) question(s). Qu'importe, dès lors, que les étudiants des pays du bassin méditerranéen aient besoin de direction dans ce domaine. L'un de nous, pour contrecarrer cette "difficulté" est allé jusqu'à créer une "boussole" des affaires - véritable "plan de vol" en quelque sorte - avec la Finance au "Nord", la Planification Stratégique au "Sud", le Marketing à "l'Ouest", et les Ressources Humaines à "l'Est" ; les aspects comme la Communication, les Achats, la

Technologie, la Mondialisation, l'Ethique, la Production, ou le Gouvernement prenant place entre ces différents points.

Conclusion

Si, naturellement, il n'existe pas "de bonne réponse", remarquons que l'adaptation de l'apprentissage par la méthode des cas, au-delà même de la prise en compte des principaux points décrits ci-dessus, exige une attention constante. Ainsi, certains étudiants peuvent connaître la tentation de reprendre leurs "habitudes" et marquer ainsi, une certaine forme de résistance. Aussi, convient-il d'être toujours très attentif et de ne jamais hésiter à reprendre les objectifs relatifs à cette forme d'apprentissage.

Au-delà, et pour faire ce qui fera ici point conclusif, il nous semble donc indiscutable de pouvoir utiliser l'apprentissage par la méthode des cas sur des publics dont la culture même - ici, propre aux étudiants du bassin méditerranéen - peut sembler, au moins à l'initial, relativement éloignée de la culture *ad hoc*, au moins pour ce type d'apprentissage. Enfin, il nous faut mentionner que pour réussir pleinement, comme il est demandé un effort aux étudiants, il doit être demandé un effort à leurs institutions d'origine - non seulement pour accepter une nouvelle forme d'"enseignement", mais, au-delà, pour accepter d'entendre une critique, devenue possible puisque ensemencée par l'apprentissage même de la méthode des cas, des formes traditionnelles d'enseignement qu'elles ont alors toujours portées.

Bibliographie

Barnes, L.-B. (1994). Teaching and the Case Method, Instructor's Guide. 3rd edition, *Harvard Business School Press.*

Bergadaa, M. (1990). *Gestion et Pédagogie. Une approche nouvelle illustrée par la méthode des cas.* McGraw-Hill.

Christensen, C.-R. (1987). Teaching by the Case Method, *Harvard Business School Publishing Co.*

Christensen, C.-R. (1991). *Education for Judgment: The artistry of Discussion Leadership.* Harvard Business School Press.

Christensen, C.-R. & Hansen, A.-J. (1987). Teaching and the Case Method. Harvard Business School Press.

Copeland, M.-T. (1958). *And Mark an Era:The story of the Harvard Business School.* Little Brown & Co.

D'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'Honneur*, Le Seuil.

Feynman, R.-P. (1986). *The Feynman Lectures on Physics.* Addison-Wesley, (1).

GRESUP (Groupe de Réflexion sur l'Enseignement Supérieur de la Gestion), invités Riveline, C. Rozenzweig, P. et Johanet, A. (1993).

Mehra, J. (1994). *The Beat of a Different Drum; The Life of Richard Feynman.* Oxford University Press.

Sauboin, M. (1991). La méthode des cas : comment améliorer son efficacité ? *Gestion 2000*, (3), 141-168.

Swenson, S.-C. & Holland, P.-J. (1986). *How to Analyse and Write Case Study Report.* Dunmore Press.

Strickland & Thompson. (1999). *Strategic Management.* Irwin.

Pratiques de GRH et performance : connaissances théoriques et discours

Jean-Yves SAULQUIN

Professeur, groupe ESCEM
Directeur de la Recherche et du Développement Académique.

1 rue Léo delibes BP 0535
37205 Tours Cedex 3
Tel : 02 47 71 71 70

Mail : jysaulquin@escem.fr

L'objet de cet article est de faire le point sur des recherches menées autour des relations entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Ces travaux centrés sur les liens GRH-performance renvoient à deux débats.

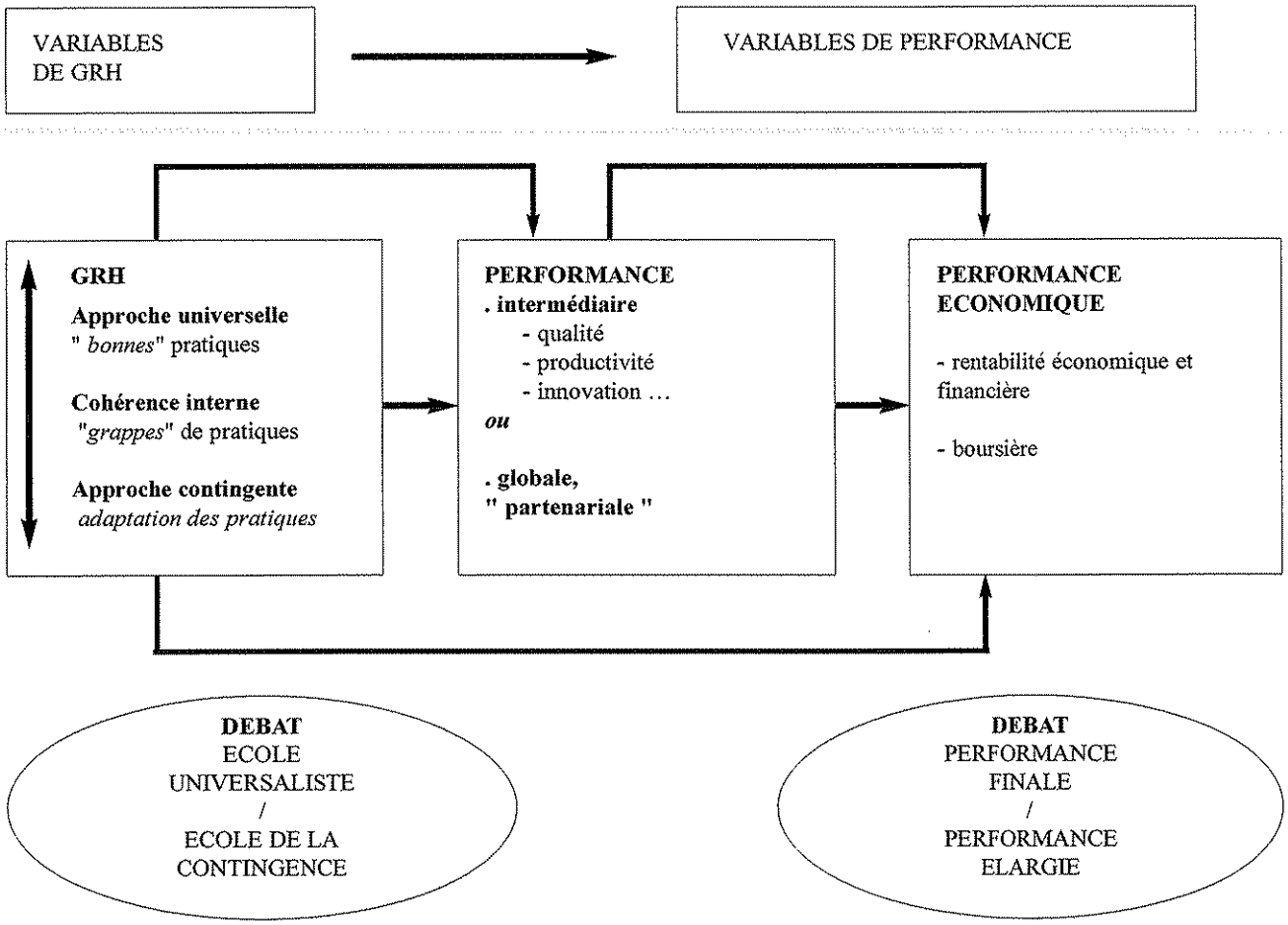
Le premier débat oppose, en apparence :
- des recherches sur les " bonnes pratiques " qui auraient des effets universels sur la performance,
- à des recherches qui reposent sur la conviction qu'il doit y avoir adéquation entre les pratiques de GRH et certaines caractéristiques fondamentales de l'entreprise. Ainsi peut-on rechercher des combinaisons de pratiques qui possèdent une cohérence interne (compatibles entre elles) et qui assurent aussi une cohérence externe (adaptation à la stratégie notamment).

Le second débat oppose, quant à lui :
- la performance finale (logique de profit pure),
- à une performance élargie (vue comme une performance intermédiaire, ou comme une performance globale satisfaisant les partenaires de la firme).

Compte tenu de ces questions, nous trouvons dans les travaux (schéma 1) :
1 - des recherches qui tentent d'établir le lien entre la GRH et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité, ...), posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire était gage de la performance finale,
2 - d'autres approches qui tentent d'établir un lien direct entre la GRH et des indicateurs de rentabilité.

Dans une première partie, nous allons présenter les principaux courants de recherche sur les effets économiques des pratiques sociales, en nous demandant au final si elles s'opposent réellement.
Dans une seconde partie, nous ferons la synthèse de certains de nos travaux portant sur des discours recueillis auprès d'acteurs sociaux (dirigeants, salariés) et dont l'objectif était d'expliquer les liens entre gestion sociale et performance.
Nous discuterons, dans une troisième partie, de l'apport de ces travaux par rapport aux débats théoriques précités, avant de nous demander, en conclusion, où va la GRH dans cette course à la performance.

Schéma 1- Les débats sur les relations GRH-Performance



1 - Les connaissances théoriques sur les effets économiques de la gestion sociale

1.1 - Avec l'école universaliste, peut-on repérer de bonnes pratiques susceptibles d'améliorer la performance, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise ?

S'agissant de la politique de rémunération, de nombreuses études prouvent l'absence de lien entre le niveau de rémunération et la performance économique.
En revanche, la politique d'intéressement aux profits peut être positivement reliée à la performance (Bollock et Tubs, 1990 ; Masternack, 1993 ; Igalens et Barraud, 1997 ; cités par Igalens, 1998).
S'agissant de la participation à la décision, les travaux donnent des résultats contradictoires. Denison (1984) a montré que les pratiques participatrices donnaient une rentabilité des actifs et une rentabilité commerciale supérieures.

L'hypothèse implicite à la perspective universaliste est une vision additive de la GRH : les bonnes pratiques pouvant être cumulées pour maximiser les gains.
Ainsi, dans sa synthèse de 1994, Pfeffer préconise d'appliquer 16 pratiques qui semblent caractériser les entreprises les plus performantes.
Dans la même logique, plus synthétiques, Delery et Doty, en 1996, démontrent que sept pratiques sociales, prises individuellement ou même assemblées, ont des effets significatifs sur la performance financière.
En 1994, Osterman, sur un échantillon de 800 unités, a montré que 60% des entreprises américaines ont adopté l'une des 4 pratiques suivantes : politique de formation développée, sécurité de l'emploi, participation aux décisions, participation aux résultats.

Dès lors, on peut se demander pourquoi, malgré des effets bénéfiques apparents, de nombreuses entreprises ne s'y engagent pas ? Est-ce en raison des coûts sociaux ? Est-ce en raison des contraintes économiques ? Est-ce parce qu'il faut avoir une vision plus systémique de la GRH ?

Tableau 1 - Approches combinatoires : travaux caractéristiques (Dyer et Reeves, 1995)

Auteurs	Définition de la haute performance	Pratiques majeures	Résultats
Ichniowski, Shaw et Prennushi 1993	organisation innovante	- sélection rigoureuse à l'embauche - politique de formation - résolution de problème en équipe - salaire à la performance	productivité qualité
Arthur 1994	organisation fortement impliquante	- participation a la décision - hauts salaires - récompenses	productivité baisse du turnover baisse des conflits
MacDuffie 1995	organisation flexible	- travail en équipe - rotation du travail - contrôle qualité - politique de formation	productivité qualité
Delery et Doty 1996	système performant	- existence de plans de carrière - politique de formation - prise en compte des performances individuelles - garantie de l'emploi - participation aux décisions - gestion des emplois - participation aux résultats.	rentabilité économique rentabilité financière

1.2 - Ainsi, de nouvelles approches soutiennent que les pratiques de GRH doivent être en accord avec des choix économiques et stratégiques et être abordées de façon systémique et combinatoire.

Par exemple, dans le cadre d'une stratégie de qualité, les entreprises doivent plutôt adopter une politique participative et d'échange d'information. Les pratiques adaptées sont donc centrées sur la valorisation du capital humain, la sélection et la formation.
Mais cette thèse manque de validation empirique. Le concept d'adéquation est difficile à tester. Dans une synthèse des travaux existants sur les approches combinatoires, Lee Dyer et Todd Reeves (1995) soulignent la difficulté d'établir la relation GRH/Performance en raison du nombre limité d'études, de la pauvreté des corpus théoriques et de la faiblesse des échantillons.
La difficulté tient notamment au fait que le contenu des grappes de pratiques varie d'une étude à l'autre.
Néanmoins des combinaisons semblent permettre - plus que chaque pratique prise isolément - d'améliorer la productivité et la qualité (ce que montrent Ichniovski, Shaw et Prennushi, 1993, cités par Igalens, 1998).

Nous constatons, avec le tableau 1, que toutes les configurations n'ont pas les mêmes effets. Certaines sont plus appropriées que d'autres pour obtenir certains résultats, par exemple :
- la réduction du turnover (Arthur, 1994),
- l'amélioration de la productivité (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995)
- l'augmentation de la performance boursière.

1.3 - Dès lors, y a-t-il opposition ou complémentarité entre les deux écoles ?

Pour Delery et Doty (1996), si le champ de recherche a été critiqué, c'est parce que les chercheurs ont utilisé divers modèles et que les différences dans les perspectives n'ont pas été comprises.

Il n'y a pas vraiment opposition, mais plutôt choix différents de la part des chercheurs. Ils rappellent que
- certains chercheurs s'inscrivent dans la perspective de la cohérence interne et vont considérer que des grappes de pratiques améliorent la performance sociale (Hendry, Pettigrew, 1990), les pratiques formeraient des ensembles synergiques qui améliorent la mobilisation des salariés ;
- d'autres vont s'inscrire dans la perspective de la cohérence externe et rechercher l'adaptation des pratiques à la stratégie (Meyer, Tsui et Hinings, 1993 ; Doty et Glick, 1994). Cette quête d'un système de ressources humaines qui diffère selon la stratégie suivie par l'organisation n'est pas nouvelle. Elle était présente dans les travaux de Miles et Snow (1984) par exemple.

Becker et Gerhart (1996), suggèrent que les deux approches sont complémentaires et qu'elles interviennent à des niveaux différents. Ils distinguent trois niveaux pour la réflexion et l'action : un niveau architectural, un niveau politique ou managérial, un niveau opérationnel. Les bonnes pratiques universelles se situeraient au niveau architectural et se déclineraient ensuite en politiques et en actions.
Le débat reste donc ouvert.

2 - Discours sur les relations GRH - performance

Nous proposons, dans cette deuxième partie, la synthèse de trois de nos études (Saulquin, 1998, 2000a, 2000b) dans lesquelles nous avions pour intention :
. de mesurer l'intensité des pratiques sociales dans certaines organisations,
. de tester le lien de la contribution additive observée à la performance organisationnelle,
. d'isoler les pratiques qui expliquaient, plus que d'autres, la performance perçue,
. enfin, de connaître les attentes des individus par rapport à la GRH.
Nous avions choisi d'isoler les sept pratiques essentielles pour lesquelles la relation à la performance avait été validée par Delery et Doty (1996) (voir tableau 1).
Rappelons que nous avons travaillé sur des discours (entretiens, enquêtes par questionnaires) et utilisé des mesures perceptuelles de la performance.

2.1 - La représentation de la performance organisationnelle

S'agissant du débat sur la performance, la question se pose de savoir si la performance doit se limiter à la seule performance financière ?
Nous avons refusé de répondre oui *a priori* en retenant davantage que la seule performance finale. Nous sommes confortés dans cette perspective par de nombreux auteurs (Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Charreaux, 1998) mais aussi par les discours des dirigeants sur la valeur des ressources humaines.

S'il doit y avoir élargissement de la notion de performance, on peut aborder cette question de la performance élargie sous deux angles :
- intermédiaire, et elle devient un moyen d'atteindre la performance économique,
- non intermédiaire, et elle est conçue comme un véritable objectif de gestion. On peut alors parler de performance globale ou de vision " partenariale " de la firme.
Nous avons donc choisi de privilégier cet angle des parties prenantes.
Kochan et Osterman (1994) ont développé une idée voisine en appelant de leurs vœux l'entreprise aux profits partagés, où serait créé un partenariat gagnant entre les employés, les managers, le gouvernement. L'investissement dans les ressources humaines y est vu comme un avantage compétitif, il permet des gains de productivité et plus de compétitivité.

Le concept de performance véhicule les jugements de multiples observateurs sur l'entreprise, le tout est de savoir si cette acception multi-dimensionnelle résiste à l'épreuve des faits, ou si ce n'est qu'un construit théorique (rassurant, utopique, ...).
Nous savons que le concept de performance traduit une absence de vision partagée, qu'il cristallise les conflits, et que pour un manager il impose des arbitrages (Saulquin, 1997).
Parmi les nombreux modèles d'évaluation de la performance globale, nous avons retenu la représentation de Morin, Savoie et Beaudin (1994) pour deux raisons principales :
- elle mettait l'accent sur la dimension sociale de l'organisation,
- elle avait une portée instrumentale réelle validée par la profession comptable.
Dans nos différentes études, nous avons, dans un premier temps, cherché à valider la portée pratique du modèle, avant de chercher à savoir ce qui était important, au regard de l'objectif de performance, pour les individus.

Au fond, la performance, c'est quoi ? Comment les individus la voient-ils ?
Un dirigeant s'arrête-t-il à une vision unique et froide, donnant la primauté au profit ? Un employé aurait-il une autre perception, plus large, plus humaine ? Peut-on opposer le réalisme de l'un à l'utopie de l'autre ? Il nous semble que dans les deux cas la vision serait extrêmement simplificatrice.
Le concept de performance est surdéterminé quand il cherche à concilier et recouvrir trop d'aspects ; il est sous déterminé quand la performance économique domine les représentations de la performance.
En dehors des dimensions économiques et sociales de la performance, d'autres dimensions peuvent s'imposer :

- en fonction du cycle vie de l'entreprise notamment (quand on privilégie la légitimité de l'organisation auprès de groupes externes dans une phase d'institutionnalisation, par exemple),
- en fonction du secteur d'activité (les établissements hospitaliers ont une vocation sociétale et n'ont pas le profit pour objectif supérieur, par exemple).

2.2 - Les discours affirment la primauté du facteur social

Nous avons appliqué le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) à trois terrains :
- des établissements sociaux-sanitaires (ESS), en interrogeant leurs directeurs ;
- des établissements financiers français, en questionnant des salariés ;
- des sociétés de services situées à l'étranger, en questionnant des salariés[1] .

Qu'avons-nous constaté ?
L'évaluation de la performance dans les ESS reste un exercice difficile, en raison du déficit d'indicateurs spécifiques. La mesure du produit est complexe, la valeur résidant principalement dans la qualité du service rendu. A la lumière d'une enquête effectuée fin 1997 auprès de 40 directeurs d'établissements, nous avons constaté que la performance semblait fortement dépendante de la gestion des moyens. La primauté est donnée par les gestionnaires à la valeur des ressources humaines et à l'efficience économique, sans oublier la qualité du service qui reste un critère essentiel de la survie des établissements (Saulquin, 1998).
La recherche d'un haut rendement des employés, avec une grande qualité de service, combinés avec un climat de travail satisfaisant nous semble cohérent avec la vision positive que des directeurs peuvent avoir de la performance dans ce secteur très spécifique du social.

Début 1999, nous avons initié une nouvelle recherche auprès de 55 agents des Caisses d'Epargne et de la Poste aux fins d'appréhender leurs perceptions de la performance organisationnelle. Nous avons observé dans cette étude une forte proximité avec le modèle originel, ce qui prouve l'intérêt de la modélisation proposée. Nous avons noté par ailleurs que l'objectif de qualité des prestations de services garant de pérennité était unanimement partagé par tous les membres de l'organisation. Les salariés accordaient la primauté à la dimension *pérennité de l'organisation*, et il apparaissait encore que la performance était largement associée au management des hommes (Saulquin, 2000a).

Au cours du premier trimestre 2000, nous avons reproduit la même enquête auprès de 30 salariés étrangers travaillant dans des sociétés de services (banques, assurances, distribution) aux fins d'établir des comparaisons avec les conclusions tirées de la précédente recherche (Saulquin, 2000b). En comparant les résultats sur deux groupes de salariés (l'un français, l'autre étranger) nous constatons une grande communauté de perception de la performance organisationnelle. Il apparaît clairement que la performance est avant tout la *pérennité de l'organisation*, et que celle-ci passe par la *qualité des services* et la *rentabilité financière*. Ensuite, les observations confirment l'importance de la dimension Ressources Humaines, et plus particulièrement du critère de *mobilisation* (groupe des salariés français) et du critère de *développement des employés* (groupe des salariés étrangers).

L'enjeu social s'exprime avec force dans ces différentes recherches. Qu'il s'agisse de perceptions managériales ou salariales, *la valeur des ressources humaines* apparaît comme un facteur principal dans les représentations de la performance organisationnelle[2] . *(voir tableau 2, p. 206)*

3 - Les apports et les limites de nos travaux

Nous allons examiner, dans cette dernière partie, les enseignements que nous pouvons tirer de nos différents travaux par rapports aux deux débats étudiés, avant de mettre l'accent sur les limites inhérentes à ce type de recherche.

3.1- Les apports au débat universalité/contingence des pratiques de GRH

- Concernant les " bonnes pratiques "

Comme le montrent les résultats qui figurent sur le tableau 2, notre démarche se situe dans la perspective universaliste et nous constatons que certaines pratiques sont positivement reliées à la performance.

[1] Dans ces études, en effectuant une ACP, nous avons cherché à savoir comment les critères de performance définis par Morin, Savoie et Beaudin étaient combinés entre eux pour constituer des dimensions indépendantes dans la représentation de la performance. Ainsi avons-nous, d'une part, demandé aux personnes interrogées de " reconstituer " les dimensions originelles du modèle (vues comme des paquets de critères), et d'autre part, cherché à savoir ce qui était important pour eux au regard de l'objectif de performance dans leurs établissements.

[2] Ainsi, dans l'étude menée auprès des directeurs d'ESS, en ne retenant que les critères dont le coefficient de corrélation est supérieur à 0.50, l'observation montre que les critères qui sont associés à la performance sont la qualité du service (0,772), la mobilisation des employés (0,646), le climat de travail (0,736), le rendement des employés (0,835), l'économie des ressources (0,755) et la productivité (0,698). A l'exception de la qualité du service, il s'agit de critères qui expriment la valeur des ressources humaines et l'efficience économique.

Tableau 2 - Apports au débat sur les pratiques de GRH : résultats de trois études

POPULATIONS INTERROGEES	DIRIGEANTS ESS	SALARIES SCES FINANCIERS	SALARIES SCES ETRANGERS
DIMENSIONS PREMIERES DE LA PERFORMANCE	. efficience économique . valeur des RH = gestion des moyens	. pérennité de l'organisation = objectif de qualité du service et recherche d'un management mobilisateur	. pérennité de l'organisation = objectif de qualité et développement des employés
PRATIQUES GRH 1 - Pas du tout	Participation aux résultats		
2 - Peu	Plan de carrière	Participation aux résultats	Participation décisions
3 - Moyen	Gestion des emplois	Gestion des emplois Participation décisions Prise en compte perf. indiv.	Prise en compte perf. indiv. Participation résultats
4 - Plutôt	Prise en compte perf. indiv. Politique de formation	Plan de carrière Politique de formation	Plan de carrière Gestion des emplois
5 - Tout à fait	Emploi garanti Participation aux décisions	Emploi garanti	Emploi garanti Politique de formation
RELATION GRH / PERFORMANCE	Relation positive	Relation non significative	Relation positive
VARIABLES CLES	Participation décisions Prise en compte perf. indiv.	Participation décisions	Participation décisions

Mais ces résultats possèdent en eux les limites de l'approche universaliste. En effet, nous avons pu constater que des agrégats de pratiques identiques n'avaient pas les mêmes effets sur deux échantillons de salariés qui avaient la même perception de la performance.
Il y aurait donc d'autres variables qui expliqueraient la relation GRH-Performance : l'adaptation des pratiques de GRH à la technologie, ou à la stratégie, par exemple.
Mais là encore les choses ne sont pas aussi simples. Pfeffer (1994) a montré que certaines entreprises performantes avaient des pratiques inadaptées. Il a observé que 40% des firmes qui suivent une stratégie de différenciation ont un système de gestion sociale inadapté en réduisant leurs coûts sociaux, et que 10% des firmes qui suivent une stratégie basée sur les coûts maximisent leurs pratiques sociales.

- Concernant les " combinaisons " de pratiques

Pour ce qui est de la question de la cohérence interne des pratiques, nos apports sont limités, mais des regroupements de pratiques semblent se dessiner. Les résultats de l'analyse statistique et des questions ouvertes posées sur les attentes en matière de GRH suggèrent la nécessité de mettre en œuvre simultanément certaines pratiques mobilisatrices.
Les salariés (cadres et employés) que nous avons interrogés dans plusieurs recherches réclamaient un management mobilisateur et exprimaient un besoin de reconnaissance. Loin d'être un constat trivial, nous considérons qu'il y a là un véritable enjeu pour la GRH.
Il semble que l'association de certaines pratiques soit souhaitable. Mais il n'y a pas de combinaison unique pour toutes les catégories de salariés.

S'agissant de cadres dans des établissements financiers, nous avons noté l'importance de l'association des pratiques suivantes : la *participation à la décision* (signifiant prise d'initiative des salariés, propositions d'amélioration par les salariés, communication hiérarchique), et *la prise en compte des performances individuelles*.
Soulignons que nous avions obtenu des résultats identiques auprès de cadres directeurs d'établissements sociaux-sanitaires.

S'agissant d'employés dans des établissements financiers, nous avons noté l'importance du couple de pratiques suivantes : *la gestion des emplois et des qualifications*, et *la participation à la décision*.

Pour l'encadrement, ces résultats tendent à montrer que la mobilisation va de pair avec la possibilité de s'impliquer et la reconnaissance de cette implication.
Pour les employés, s'y ajoute, et c'est même le facteur premier, la gestion des emplois et des qualifications. Ceci n'est pas surprenant dans le contexte étudié, puisque le secteur financier connaît de nombreuses restructurations organisationnelles, avec des plans sociaux et des reclassements.

3.2 - Les apports au débat sur la performance

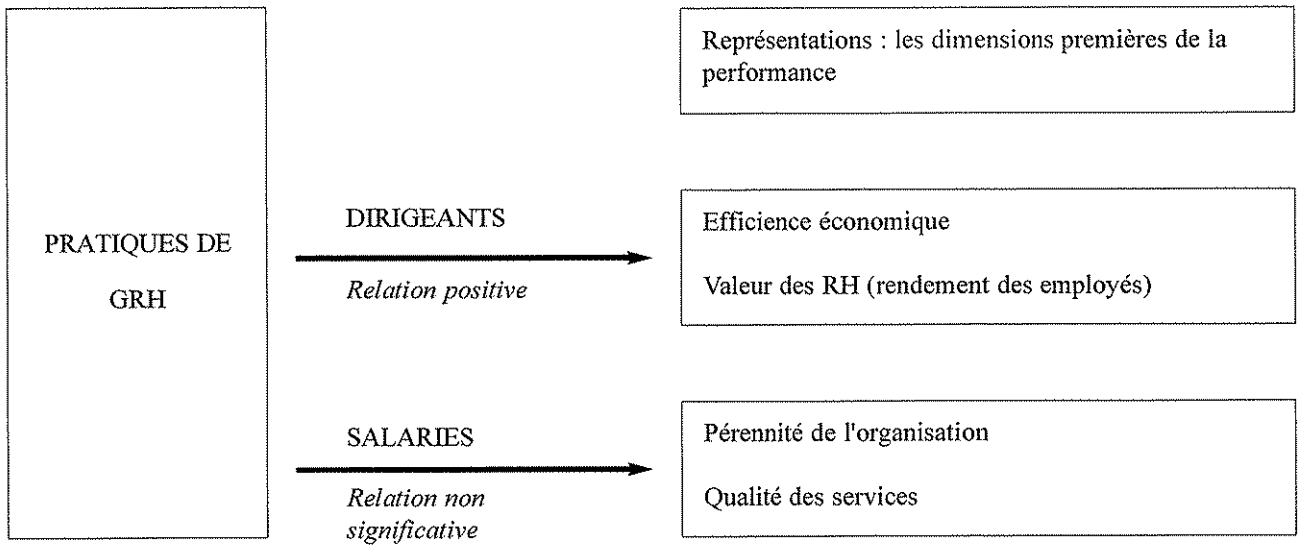
Y-a-t-il des performances intermédiaires ou globales?
Manifestement, au regard des toutes nos recherches sur la représentation de la performance, il existe un débat sur sa signification selon les acteurs interrogés. Ces questions sur la signification de la performance ne sont pas nouvelles, Barnard se les posait en 1938.
Il semble difficile de démontrer une réalité d'une gestion où tout le monde serait gagnant. Nous n'apportons donc pas de réponse par rapport à la gestion "partenariale". Nous avons montré des liens entre des pratiques de GRH et une performance globale perçue, mais pas avec la performance économique seule.
Nous posons la question de la hiérarchie et de l'arbitrage. Qu'est-ce qui est important aux yeux d'un dirigeant ? pour un employé ?
Notre travail éclaire le débat interne sur la performance et démontre qu'il peut être une source de conflit sur la participation à la décision notamment.

Nos résultats suggèrent encore que la GRH pourrait être le " jouet " des dirigeants ? Les dirigeants affirment la primauté de la valeur des ressources humaines, ils y croient, mais pas les salariés (schéma 2). Ce constat suggère deux hypothèses.

Hypothèse 1 - La GRH des dirigeants n'est pas celle des salariés, en ce sens qu'une pratique jugée efficace par les dirigeants peut avoir des effets négatifs. Rappelons ici l'un de nos constats : celui d'une politique de formation développée, reliée négativement à la performance pour des salariés du secteur bancaire. Il y a là un paradoxe. Nous avons d'une part une vision volontariste des dirigeants, et d'autre part le vécu contradictoire des salariés intégrés dans des tensions. Dirigeants et salariés ne parlent pas de la même chose.

Hypothèse 2 - La GRH des dirigeants favorise la performance économique finale, mais pas la performance " partenariale ". Nous notons que les dirigeants orientent leurs actions vers la recherche du profit, tout en sachant bien que les ressources humaines sont source d'avantage compétitif . Leur discours traduit bien le fait que le facteur travail est un avantage concurrentiel, mais qu'ils voient d'autre part la ressource humaine comme un coût. Si on ne remet pas en cause l'authenticité des propos tenus, on constate un rupture au niveau du passage à l'acte.
Les dirigeants utilisent la GRH pour satisfaire la performance économique, mais cette gestion est réductrice, les salariés la vivent mal, ils attendent autre chose.
Il y donc
- un problème de décalage classique entre le discours et la réalité (les dirigeants ne font pas ce qu'ils disent : soit volontairement, soit involontairement) et/ou
- une mise à jour des contradictions entre performance économique et performance sociale.

Schéma 2 - Apports au débat sur la performance
Représentations : les dimensions premières de la performance



Quelle que soit l'explication retenue, il y a une conséquence : les salariés ne sont plus destinataires de la politique de ressources humaines, c'est la performance économique qui l'est. Pour illustrer ce décalage ou cette absence de volonté, nous avons mis en évidence la place résiduelle qu'occupaient les données sociales dans trois études :
- le bilan social est sous-utilisé, alors qu'il pourrait aider à définir des indicateurs sociaux adaptés aux difficultés de management des établissements de soins (Saulquin, 1998),
- les données sociales ne jouent qu'un rôle secondaire dans l'analyse du risque de crédit menée par les établissements bancaires (d'Arcimoles et Saulquin, 1999),
- les indicateurs sociaux sont insuffisants ou peu pertinents pour accompagner le suivi d'accords d'ARTT (Alis et Saulquin, 2001).
L'ensemble de ces résultats souligne l'incohérence entre le discours managérial et la réalité sur l'importance de la prise en compte du facteur social.

3.3 - Les limites de nos travaux

Nous savons que le recueil de données par entretien est un outil irremplaçable, mais discutable au regard de l'idéal scientifique.

Nous n'échappons pas non plus à la critique formulée sur la faible taille de nos échantillons. Nos résultats ne peuvent avoir de force générale prescriptive. Ils ne possèdent de validité que par rapport au contexte étudié. Nous pensons que les savoirs produits sont un cadre de référence et qu'ils alimentent un débat sur la réalité. Ils résident moins dans les connaissances à appliquer que dans les questions à ses poser. Les réponses dépendent de situations concrètes.

Nous assumons aussi la critique formulée sur l'absence de prise en compte de certaines caractéristiques de l'organisation (activité, taille, localisation, type de travail exercé, stratégie). Rien ne prouve que des pratiques efficaces dans le secteur bancaire le soient encore dans l'industrie lourde ; ni que des pratiques efficaces pour des hôtesses d'accueil dans une banque le soient pour des chargés d'affaires.

La question du lien de causalité n'est pas tranchée : est-ce que ce ne sont pas les entreprises les plus performantes qui développent les pratiques sociales avec la plus grande intensité ? Des études longitudinales pourraient aider à lever cette interrogation.

Conclusion : Dans cette course à la performance, où va la GRH ?

Alors qu'aucune étude isolée n'est totalement convaincante, on peut espérer que leur accumulation permette de construire progressivement un corpus théorique sur les relations GRH-Performance.
En conclusion, nous posons la question de savoir si la GRH ne fait pas fausse route dans cette voie de l'évaluation de la performance ?
Demandons-nous, avec Pfeffer (1997) si la GRH n'est pas tombée dans les pièges de la mesure et des liaisons dangereuses avec les idées de la comptabilité et de la finance.
Dans les entreprises, on met la pression sur toutes les fonctions d'encadrement pour évaluer la manière dont elles utilisent leurs ressources. Pourquoi cette pression ? (accent mis sur la réduction des coûts, poids des actionnaires, toutes les fonctions sont scrutées pour savoir si elles peuvent faire moins cher et mieux, tendance au benchmarking qui concerne aussi la GRH).

Même les professionnels des ressources humaines s'y mettent. Ulrich (1997) avance "vous ne pouvez gérer que ce que vous pouvez mesurer".
Mais demande-t-on au Directeur financier, au Contrôleur de gestion, de mesurer sa contribution au résultat final ? Plus une fonction est reconnue, et moins elle est soumise à évaluation. Pour la Direction des Ressources Humaines, c'est peut-être son statut de fonction secondaire qui la met sous la dictature du chiffre.
La GRH semble effectivement tombée dans le piège de la mesure. Mais les mesures disent ce que coûtent les salariés et combien ils sont ; pas ce qu'ils font. La fonction Ressources Humaines n'est pas jugée sur le développement des compétences.
Il y a encore le piège de l'horizon temporel : les ratios mesurent du court terme, et changer la culture et les capacités prend du temps. Il est surprenant de constater que pour le capital financier ou la technologie, on situe l'horizon à long terme ; mais la fonction Ressources Humaines doit justifier son existence en permanence.

La GRH n'est-elle pas tombée dans le piège du discours légitimant ? En alimentant nous aussi le discours sur les relations GRH/Performance, en nous inscrivant davantage dans une approche instrumentale et managériale plutôt que dans une approche relationnelle, n'avons nous pas implicitement renforcé le culte de l'entreprise et magnifier le rôle du manager ? Le concept de performance "partenariale" n'est-il pas le fondement d'une vision idéologique du fonctionnement de l'entreprise (recherche de la cohérence et de l'harmonie, accent mis sur la motivation et l'implication des acteurs, en gommant les contradictions et les conflits).

De plus, ne prenons-nous pas un pari humaniste, en considérant que nous pouvons réconcilier l'économique et le social notamment ?

Au plan individuel, les acteurs salariés sont-ils capables d'un épanouissement personnel en harmonie avec le progrès de l'entreprise ? Peut-on accepter l'idée que l'on puisse "canaliser" les différents membres de l'organisation vers un but commun ?
Au plan national, est-il possible de concilier performance sociale et financière ? Le progrès possède-t-til ces deux faces ? Qu'en pensent les demandeurs d'emploi ? Que penser des délocalisations ?
La performance nous apparaît comme un mythe rationalisateur. La performance conduit l'organisation à adopter une morale économique qui peut parfois signifier une immoralité sociale, nous dit Marmuse (1997).
Quelles finalités pour la GRH ? Si la finalité est l'épanouissement des salariés et leur développement, cela transcende tout, et alors il ne doit pas y avoir de contraintes économiques. Mais les entreprises vivent sous contraintes, et on en revient aux arbitrages.

Que sera la performance dans les années qui viennent ? Nous aurons une réponse pragmatique. Est-ce que les entreprises qui vont le mieux réussir ne sont pas celles qui auront certaines pratiques sociales ? Ces pratiques ne seront alors qu'un moyen pour assurer le développement de l'entreprise.
Mais il y aura des tensions, puis des conciliations temporelles, puis à nouveau des tensions. Et quand ces tensions seront des conflits trop profonds et que cela pourra condamner l'entreprise, faudra-t-il sacrifier les ressources humaines à la rentabilité économique ? Nous en reviendrons au débat moral.

Bibliographie

Alis, D. et Saulquin, J.Y. (2001). Réduction du temps de travail : quels impacts sur les indicateurs de gestion ? *Revue Travail et Emploi*, n°85.

d'Arcimoles, C.H. (1998). GRH, performance économique et valeur financière de l'entreprise : modèles, information, contrôle. *Actes des 14es journées nationales des IAE, Nantes.*

d'Arcimoles, C.H. et Saulquin, J.Y. (1999). Gestion des ressources humaines, relations bancaires et contrôle du risque de crédit. *Actes du 10e congrès de l'AGRH, Lyon.*

Barnard, Chester I. (1982). *The functions of the executive*, 29e éd, Harvard University Press.

Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4.

Charreaux, G. (1998). La mesure de performance des entreprises. *Banque et Marchés*, n°34.

Delery, John E. et Doty, D. Harold. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, vol 39, n°4.

Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to bottom line. *Organizational Dynamics*, automne.

Dyer, L. et Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ? *The international Journal of Human Resource Management*, 6 :3.

Igalens, J. (1998). Excellence en GRH, mythe ou réalité ? *Personnel-ANDCP*, n°388.

Igalens, J. et Barraud, V. (1997). Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation, in *GRH face à la crise, GRH en crise.* HEC Montréal, 8e congrès de l'AGRH.

Kaplan, Robert S. et Norton, David P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol 71, n°1. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, vol 71, n°5.

Kochan, Thomas A. et Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor management and government*, Harvard Business School Press.

Marmuse, C. (1997). Performance, dans *Encyclopédie de Gestion*, 2e éd°, Economica.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin.

Miles, R.E. et Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1).

Osterman, P. (1994). How common in workplan transformation who adopt it ? *Industrial and Labor Relation Review*, 47 (2).

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People : Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement : the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, vol 36 (3).

Saulquin, J.Y. (1997). Management intégrateur et recherche d'efficacité. *Revue Actualités et Perfectionnement Gestion 2000.*

Saulquin, J.Y. (1998). Gestion des ressources humaines et performance des services. *Actes 5e séminaire de recherche en management des activités de service, IAE Aix-Marseille.*

Saulquin, J.Y. (1998). L'apport du bilan social au pilotage de la performance : le cas des cliniques privées. *Revue Personnel - ANDCP*, n°395.

Saulquin, J.Y. (2000a). Pratiques de GRH et relations à la performance, perceptions salariales et perceptions managériales. *Actes du Congrès ASAC-IFSAM, Montréal.*

Saulquin, J.Y. (2000b). Pratiques de GRH comparées et performance : perceptions salariales dans des activités de services. *Actes du Congrès de l'AGRH, ESCP-EAP.*

Ulrich, D. (1997). Measuring Human resources : an overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, vol 36 (3).Anne-Marie FRAY

Réflexion sur le devenir du DRH dans un contexte maghrébin

Aline Scouarnec

14 rue des Caillouins
14 123 Cormelles Le Royal
06.08.95.86.11

a.scouarnec@chbg.unicaen.fr

Maître de Conférences à l'I.U.T Cherbourg Manche

Chercheur au CIME et à DMSP

Zahir Yanat

29 Route d'Arcachon

33 650 Saucats

05. 56.72.23.51.

Maître de Conférences à Bordeaux 4, HDR

Professeur à Bordeaux Ecole de Management

Comme le constate Louart (1996), le dilemme "Universalité et Contingence" est inhérent à toutes les pratiques sociales et s'applique notamment à celles de gestion. En matière de gestions des ressources humaines, il nous a semblé intéressant de pouvoir engager une réflexion sur le devenir du Directeur des Ressources Humaines en Algérie et au Maroc, tant les discours entendus ici et là nous ont interpellés car ils laissaient croire à une certaine forme d'universalisme des pratiques, alors que nos expériences vécues en tant que praticiens-chercheurs nous ont, à plusieurs reprises, laisser entrevoir une contingence certaine. C'est alors par un questionnement d'acteurs-experts que nous avons voulu engager cette réflexion sur le métier de DRH et sur son devenir possible dans un contexte maghrébin.

Dans un premier temps, nous allons retracer, au travers d'un état de l'art théorique, l'évolution de la fonction ressources humaines en nous centrant particulièrement sur le DRH. La deuxième partie permettra de présenter les premiers résultats ainsi que les prolongements envisagés de cette recherche. Dans cette seconde partie, nous souhaitons mettre en lumière l'articulation temporelle passé/présent/futur qui nous permet de bien asseoir les particularismes et les futurs possibles en terme de métier et de compétences du DRH au Maghreb.

1. Evolution de la fonction Ressources Humaines

Essayer de retracer l'évolution de la fonction Ressources Humaines, c'est finalement un exercice relativement aisé pour le chercheur dans la mesure où n'importe quel bon manuel de GRH s'y intéresse mais c'est également un exercice plus compliqué si l'on se place du côté des acteurs - gestionnaires de ressources humaines- et de leur réel rôle au cours de l'histoire dans les organisations. Nous allons donc nous essayer à une genèse possible de la fonction RH.

1.1 Les temps forts de la fonction RH

Dans un article récent, Igalens (1999) retrace l'histoire de la gestion du personnel et de la pensée managériale. Il distingue quatre périodes. Nous allons rapidement les présenter et ensuite nous tenterons d'y adjoindre la réflexion menée par Pfeffer (1999) et Thévenet (1999).

1.1.1. 1916-1947 : Les prémisses de la fonction et les premiers tests

Comme le précise Lemelin et alii (1999), "sans retracer ici l'histoire de la théorie des organisations, nous

voudrions très rapidement pointer les plus marquantes quant aux effets qu'elles ont eus, et ont encore parfois, sur la gestion de la main d'œuvre". Nous ferons donc référence en premier à l'Ecole Classique du Management et en particulier à Taylor. Une compréhension classique de son œuvre nous pousse à considérer que pour lui, finalement, l'individu n'est qu'une variable d'ajustement. Par contre, une relecture de son œuvre, comme de Montmollin (1981), Pastré (1984), ou Guérin (1998) ont pu le faire, nous incite à la nuance et montre que si sa préoccupation principale était certes la maîtrise de la production, il n'était pas indifférent à la gestion du personnel. "C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement" (Taylor, 1927). De même, Fayol ne mentionna pas explicitement la fonction personnel lorsqu'il énonça en 1916 les différentes fonctions d'une organisation, cependant c'est avant tout parce qu'il avait inclus "l'essentiel des tâches de la gestion du personnel dans la fonction administrative" (Igalens, 1999).

1.1.2. 1947-1960 : L'extension de la fonction

Les travaux de l'Ecole des Relations Humaines et en particulier ceux de Lewin (1951), Argyris (1957), Herzberg (1959-1966) ou de Mac Gregor (1960), influenceront sans nul doute la fonction en charge des hommes dans les organisations. Une enquête réalisée par Mac Carthy en 1959 montre les trois fonctions essentielles en matière de gestion des hommes.

Tableau 1 : Les trois fonctions selon Mac Carthy (1959), adaptées de Igalens (1999)

Fonctions traditionnelles	**Fonctions élargies**	**Fonctions connexes**
Effectifs, embauche et choix, qualification du travail, réglementation et discipline, administration du personnel, relations avec les représentants du personnel	Formation, information, organisation de l'entreprise	Sécurité sociale, conditions de travail, médecine du travail

1.1.3. 1961-1975 : La stabilisation

Cette période se caractérise par une instrumentalisation, c'est-à-dire une diffusion d'outils inspirés de travaux de la période précédente. Igalens (1999) en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. Cette période verra également apparaître un changement important en matière de gestion : l'informatisation de la GRH.

1.1.4. 1975-2000 : La gestion des ressources humaines

"Plusieurs études situent au congrès des chefs de personnels de Genève (1972) et de Lisbonne (1973) le changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la gestion des ressources humaines"(Igalens, Peretti, 1998). De plus en plus la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressource à valoriser. On assistera dans un grand nombre d'organisation au passage d'une logique de poste à une logique de compétence. Comme le précise Cadin et alii (1997), l'évolution administration du personnel versus GRH peut se présenter comme *Tableau 2.*

1.1.5. 2000... : Le recentrage sur la personne

La complexité apparaîtra certainement au courant de la décennie 90 avec la multiplication des fusions, restructurations et plans sociaux qui rendra malaisée la pratique d'une GRH centrée sur la valorisation des

Tableau 2 : De l'administration du personnel à la GRH, adaptée de Cadin et alii (1997)

Gestion de la main d'œuvre	**Administration du personnel**	**Gestion des ressources humaines**
Conception de la main d'œuvre	*Personnel substituable*	*Actif spécifique*
Mode d'action	*Réaction*	*Anticipation*
Statut de la main d'œuvre	*Variable d'ajustement*	*Variable stratégique*
Statut du responsable	*Modeste chef du personnel*	*DRH membre du comité de direction*

compétences et du potentiel humain. La massification de la gestion des ressources humaines dans le sens où il est possible d'établir des politiques de carrière ou de rémunération pour une catégorie de personnes se trouve questionnée. La décentralisation de la fonction, clairement explicitée par Peretti (1999) "Tous DRH" semble avoir eu un double impact : sur la ligne hiérarchique qui se retrouve en première position pour gérer directement certains aspects de la GRH (d'autant plus facilement avec l'informatisation et tous les intranets disponibles dans les organisations) mais aussi sur la fonction RH elle-même qui passe d'un rôle de praticien à un rôle d'expert. Cela ne veut absolument pas dire qu'elle a perdu tout contact avec le terrain; elle a simplement plus de temps, du fait de cette décentralisation, pour s'orienter vers une GRH plus "personnalisée". En effet, comme le souligne Thévenet (1999) "si la gestion des ressources humaines a symbolisé l'approche gestionnaire des problèmes de personnel au détriment de la seule administration, la gestion des personnes traduit à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation de ceux qui travaillent, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues. Ses facteurs de succès se situent dans le développement des systèmes d'information en matière de personnel mais aussi dans les compétences relationnelles du plus grand nombre".

Finalement, il semble possible de regrouper les temps forts de la gestion des hommes dans les organisations autour de trois thématiques clefs - Gestion administrative du personnel / Gestions des ressources humaines / Gestion des personnes - qui sont historiquement datées même si aujourd'hui, chacune d'entre elles peut se retrouver dans des contextes organisationnels différents, voire même dans certains cas, cohabiter.

1.2. Les types d'acteurs RH

A l'issue de ce rapide historique des temps forts de la gestion des ressources humaines, et afin de pouvoir analyser le métier de DRH dans deux des pays du Maghreb - Algérie et Maroc - nous allons nous livrer à une présentation des caractéristiques clefs de ce métier. Dans un premier temps, nous allons préciser le contexte, que Brabet et Bournois (1997) qualifient de "champs de tensions", dans lequel évolue les acteurs RH. Nous exposerons ensuite la définition du R.O.M.E. Puis, nous présenterons les résultats d'une enquête de l'ANDCP sur le DRH et enfin, nous ferons référence à Ulrich (1997) et à la typologie possible des acteurs RH.

1.2.1. Le contexte du DRH : "un champ de tension"

En 1997, Brabet et Bournois faisaient le constat du double dilemme auquel étaient confrontés les DRH : "d'une part, accompagner l'organisation face aux pressions de la concurrence et du marché ou regarder leurs organisations péricliter; d'autre part, veiller au développement et aux attentes des salariés ou prendre le risque de subir leur démotivation, leur absentéisme et leur résistance au changement". Face à cette situation, ces mêmes auteurs proposaient trois options possibles pour les DRH :

1 - Laisser se poursuivre le phénomène d'intégration de la fonction dans les activités des opérationnels, ce qui devrait signifier, à terme la disparition de l'entité organisationnelle spécialisée.
2 - Asseoir leurs compétences sur les domaines techniques où l'expertise des opérationnels restera toujours relativement faible.
3 - Saisir l'opportunité des mutations internes et externes et orienter leur métier vers la gestion de projets complexes où leurs compétences en régulation organisationnelle seront appréciées.

Nous retrouvons des éléments déjà mentionné dans notre historique de départ, à savoir, la tendance à la décentralisation et à l'expertise. Aussi, Brabet et Bournois (1994) parviennent à distinguer deux modèles de DRH : le DRH fonctionnel et le DRH stratège. Le *tableau 3* ci-après en précise les caractéristiques essentielles.

1.2.2. La définition du R.O.M.E.

Le Répertoire Opérationnel des Métiers de l'A.N.P.E. définit en ces termes le métier de DRH : élabore et met en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise. Assure la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail. Conseille et assiste les responsables hiérarchiques dans cette gestion. Est responsable de tout ou partie de la politique de gestion et de développement des ressources humaines, et de la gestion courante. Peut assister le responsable d'une unité ou d'un établissement dans le cadre des relations avec les instances représentatives du personnel. En tant que directeur des ressources humaines, élabore et propose à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définit les conditions générales de son application.

Tableau 3 : Evolutions des rôles des DRH en deux modèles, adaptées de Brabet, Bournois (1997)

Caractéristiques clefs	**DRH Fonctionnel**	**DRH Stratège**
Thèmes d'action privilégiés	Recrutement, formation, rémunération, relations industrielles, gestion des emplois	Stratégie d'entreprise, culture d'entreprise, internationalisation, ajustement des effectifs, développement des compétences
Focus	Maîtrise du coût des ressources	Flexibilité des ressources, mais maîtrise des coûts à l'échelon du centre de profit
Orientation	Tactique dirigée vers l'échelon micro-organisationnel	Stratégique dirigée vers l'échelon macro-organisationnel
Client du DRH	Les salariés et la hiérarchie	Les managers opérationnels, les clients externes et les sous-traitants
Pouvoir/statut	Plutôt faible	Plutôt élevé (par effet de halo dû à l'appartenance au comité de direction)
Formation/origine du DRH	Spécialiste de la GRH, ouvert aux autres fonctions	Cadre généraliste de la GRH avec une expérience opérationnelle ou manager ayant une expertise en GRH
Profil	Spécialiste centré sur les outils et les systèmes de gestion	Généraliste centré sur les contributions aux opérationnels
Horizon temporel des activités	Court terme	Moyen/long terme
Pilotage de l'organisation	Les transactions	Le changement/les transformations organisationnelles
Rôles	Consultant interne, expertise	Responsable de projets de changements stratégiques, prise en compte des considérations du marché.

1.2.3. L'enquête A.N.D.C.P.

En 1998, une enquête nationale a été réalisée sur l'évolution des métiers et des compétences de la fonction ressources humaines. Il en ressort que :

1 - La fonction RH n'est plus là pour gérer les crises mais pour permettre à l'entreprise de faire face aux challenges commerciaux.
2 - Les deux facteurs essentiels susceptibles d'avoir une influence sur la fonction RH sont l'organisation des temps de travail et l'évolution du management; ce qui met en relief la nécessité d'être plus réactif, plus "anticipateur", plus proche de la demande de la clientèle, meilleur que les concurrents.
3 - Le positionnement de la fonction RH se renforce au sein de l'entreprise.
4 - La décentralisation de la fonction apparaît comme une volonté de partager les activités entre la direction ou les services RH et les encadrants, partage qui reste à préciser. La recherche d'une répartition des rôles efficace fait partie intégrante des mutations en cours.
5 - Les effectifs des services RH sont plutôt stables.
6 - Des besoins en compétences assez polyvalentes sont ressentis tant par les responsables RH que les encadrants.
7 - La formation des personnels des DRH et services RH se focalise sur d'une part la gestion individualisée des compétences, d'autre part l'accompagnement de la mutation de l'organisation et du management.

Il apparaît au final que la finalité pour le responsable des ressources humaines ne peut plus seulement être le fait d'être reconnu par la direction générale ou de faire reconnaître le facteur humain comme un élément stratégique, il doit être l'accompagnateur du changement. De plus, c'est une fonction qui semble de plus en plus partagée entre la direction, ou le service RH et tous les encadrants; ce qui permet aux deux parties, d'effectuer des acquisitions précises et parfois massives de compétences, de façon à répondre à un double enjeu : reconnaître et développer les compétences individuelles des salariés et participer à la mise en place d'une organisation nouvelle du travail, plus performante et productrice de valeur.

1.2.4. Les travaux de Ulrich (1997)

Ulrich (1997) distingue quatre types de DRH. En croisant un axe qui va de l'opérationnel/court terme au stratégique/long terme et un axe qui va d'une orientation processus à une orientation management des hommes, il parvient à mettre en évidence quatre rôles clefs ou domaines de résultats. Nous constatons toute le complexité du rôle du DRH (et de son équipe) qui doit être capable de donner des résultats dans chacun de ces domaines. Le management stratégique des RH couvre des activités visant à la cohérence GRH/Stratégie; le management de la transformation et du changement développe la capacité de changer au sein de l'organisation; le management de la contribution des membres de l'organisation correspond à ce que Torrington (1989) appelait "l'homme de l'organisation" qui essaye de développer une culture organisationnelle plus ouverte, à la fois entre les managers et tout au long de la ligne hiérarchique; le management de l'infrastructure vise quant à lui, à une organisation efficace de l'administration du personnel.

Après cet essai de cadrage du métier de DRH, nous allons nous interroger sur les évolutions possibles de ce métier au Maghreb.

2. Réflexion sur le devenir du DRH en Algérie et au Maroc.

Nous situant dans un cadre de réflexion prospective, nous voulions engager une recherche sur le métier de DRH en Algérie et au Maroc par un questionnement d'acteurs-experts - des professionnels de gestion des ressources humaines - afin de pouvoir ensuite imaginer et mettre en œuvre un véritable dispositif de recherche prospective appliqué au métier de DRH. L'objet de cet article est donc de mettre en lumière les premiers résultats exploratoires obtenus. Ces premières orientations thématiques, que nous avons confrontées à la théorie, seront exposées ci-après et nous serviront de base à l'élaboration d'une méthodologie inspirée des méthodes Delphi et Prodin (Bergadaà, 2001; Scouarnec, 2002). Nous allons tout d'abord relater une expérience de vie d'un acteur-expert en Algérie, puis nous présenterons les premiers résultats issus d'entretiens réalisés auprès d'une d'une dizaine d'acteurs-experts au Maroc.

2.1. L'Algérie

La première expérience vécue se situe dans un pays où la primauté accordée à l'homme dans le discours politique et les textes juridiques porterait à croire que la fonction personnel a dépassé le stade de la dimension administrative (Yanat 1987, Brabet 1996). Dans la réalité, cette fonction est organisée selon une conception globale et uniforme voulue par l'état afin de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux de production planifiée. La Société Nationale de Sidérurgique (SNS), entreprise d'état, nous servira d'exemple illustratif.

2.1.1. Le rôle de la fonction ressources humaines chez SNS

Les activités de la fonction personnel se confondent avec le contenu technique de la charte nationale portant gestion socialiste des entreprises (GSE) et statut général du travailleur (SGT). La cohésion apparente de la fonction ne se traduit pas dans la pratique par une prise en charge des demandes des salariés. On fait comme si les objectifs de la direction correspondaient forcément avec ceux des individus dont les stratégies personnelles sont ignorées. On peut parler d'un véritable "quadrillage managérial" résultat d'une lente évolution de la fonction personnel dans les entreprises algériennes. C'est en fait l'état qui prend en charge l'humain, ce n'est pas l'entreprise et encore moins la structure chargée de la fonction personnel.

Il semble que la fonction personnel ait évolué en sens inverse du modèle décrit par la littérature managériale. Une première période correspondant aux premières années d'industrialisation de l'Algérie a vu le rôle de la fonction ressources humaines valorisé et la marge de manœuvre du directeur des ressources humaines se développer. Une deuxième période voit la fonction "confisquée" par les services du ministère de l'industrie et de l'énergie qui deviennent le siège du pouvoir décisionnel dans tous les domaines du social. Au cours d'une troisième période, la fonction personnel continue d'être sous tutelle. L'application du statut général du travailleur a rendu obligatoire le recours des responsables du personnel aux services du ministère du travail qui sont consultés pour la moindre interprétation de telle ou telle disposition d'un texte législatif et réglementaire. Cette dépendance permanente n'est pas sans influence sur la structure chargée - au sein de l'entreprise - de l'organisation de la fonction ressources humaines. Il s'agit d'une structure de type bureaucratique mécaniste (Mintzberg, 1982). Cette particularité associée à une marge de manœuvre très étroite, imprime à la fonction RH de la SNS, un statut épistémologique qui

s'apparente à ce que nous avons appelé : le paradigme de l'instrumentalité (Yanat, 1987 ; Brabet, 1996).

2.1.2. L'impact sur le statut épistémologique

La nature mécaniste et bureaucratique de la fonction RH à la SNS montre que "Taylor n'est pas mort". Même si des voix, aujourd'hui, s'élèvent pour condamner cette conception, force est de constater que non seulement la fonction personnel a pour objet l'administration des choses plutôt que la gestion des hommes, mais aussi qu'elle obéit au paradigme fonctionnaliste et instrumental. "Même si on lui demande plus d'intelligence, l'homme doit impérativement respecter un process. Est-ce pour autant la fin du monde ouvrier ? " . Cette réflexion d'un ancien régleur devenu agent de maîtrise est révélatrice de l'incrédulité ambiante à l'endroit du changement. "Vous nous enseignez, comme l'a écrit Michel Crozier, que l'homme n'est pas seulement une main mais aussi une tête et un cœur. Je crois, au contraire, que dans les bureaux comme dans les usines, on continue à nous traiter comme des objets". L'ancien chef de maîtrise de l'atelier de montage devenu chef de service administratif qui nous a fait cette réflexion au cours d'un séminaire sur le management reconnaît volontiers avoir accédé à un poste "supérieur" par promotion. Mais il est persuadé que c'est par "pur accident" et que cet événement ne saurait préjuger favorablement d'une capacité pour l'entreprise d'adopter, sans problème, une politique de gestion des carrières.

Contre la disparition affirmée du taylorisme, de nombreuses analyses invitent à la circonspection. Pour Beaud et Pialoux (1992), "contre les discours prophétiques annonçant la fin du taylorisme, il faut rappeler que les activités de montage font appel largement au travail d'OS (...), l'intensité du travail s'est accrue sous l'effet de la chasse systématique aux temps morts. Les impératifs de la nouvelle organisation du travail (zéro panne, zéro défaut, zéro stock), imposent une implication différente ".

Malgré les critiques sévères dont ils continuent de faire l'objet, Taylor et l'instrumentalité sévissent encore sous de nombreux cieux. Comme le souligne Lebaube (1991), "le taylorisme se maintient ou survit dans quantité d'endroits et, pis s'acclimate aux nouveaux procédés de production ou resurgit, triomphant, dans les secteurs qui avaient jusqu'à présent été épargnés, comme nombre d'activités de service ". Si les principes de Taylor (1957) ont profondément influencé le monde entier, on peut en dire autant de Fayol (1918), ou de Weber (1971). Les chefs d'entreprise aujourd'hui leur doivent tout ce qui constitue l'organisation administrative et la systématisation du travail. Les pratiques des dirigeants de la fonction RH ne constituent, en fait, que le prolongement, dans un domaine spécifique, des pratiques de ces chefs d'entreprises et l'on retiendra avec Galambaud (1983) que "le directeur du personnel est, de par sa position, condamné à la solidarité politique avec le management dont il est membre. Il partage avec celui-ci le même discours idéologique ".

Le fondement de ce discours idéologique repose sur le paradigme fonctionnaliste. Ce courant valorise l'équilibre, le statut quo et le maintien des structures organisationnelles existantes. Privilégiant la stabilité, l'intégration et la coordination fonctionnelle, il met l'accent sur le perfectionnement de la division du travail. L'organisation apparaît alors comme une entité sociale compartimentée, composée de services et de centres de décisions spécialisés, collaborant pacifiquement entre eux. Selon la conception du courant fonctionnaliste, il ne saurait donc y avoir de conflit. Cette approche va se soucier, avant tout, de savoir si, dans chaque rôle existant sont instituées les récompenses et les sanctions adéquates pour ceux qui réussissent ou échouent. Elle va donc employer son énergie à rendre plus efficace le fonctionnement du modèle organisationnel.

Se rattachent à ce courant, les sociologues tels Durkheim (1968), Malinowski (1968) et Merton (1965) notamment. L'analyse fonctionnaliste de ces auteurs repose sur deux postulats fondamentaux :

- d'une part, il y a identité fonctionnelle, c'est-à-dire que tout système qui survit (que ce soit dans son ensemble ou une de ses parties constituantes) est un tout dont les parties sont bien intégrées les unes aux autres.
- d'autre part, ce système est en équilibre quasi-stationnaire. Certains mécanismes rendent possible cette intégration et ce quasi-équilibre.

Il y a tout d'abord le processus de socialisation qui transmet les valeurs fondamentales du système aux individus et qui implique sanctions ou récompenses selon que les comportements sont déviants ou conformes. Il y a ensuite des mécanismes de coordination fonctionnelle qui relient les actions des individus les unes aux autres et empêchent une "variance" trop importante. Le fonctionnalisme laisse donc peu de place au changement social si ce n'est par le biais de certains ajustements rendus nécessaires par l'existence de dysfonctionnements. C'est une théorie de l'ordre social tant dans ses postulats que dans ses implications sur le plan de l'action. Il n'est donc pas surprenant de constater l'engouement des gestionnaires pour ce mode de pensée qui vise à préserver l'organisme en le maintenant en équilibre au niveau interne et en cherchant toutes les voies et moyens pour éviter les conflits sociaux.

Pour conclure sur cet exemple algérien, nous dirons qu'il relate le cas d'une GRH "confisquée" par la politique qui dicte, à travers la seule discipline juridique, ce qu'il convient de faire pour administrer les salariés comme on administre des "choses", de simples "objets" de calcul économique.

2.2. Le Maroc

Afin de présenter les principaux résultats obtenus, nous allons dans une première partie, donner quelques informations sur le contexte marocain; ensuite, nous exposerons les verbatims les plus significatifs issus de nos entretiens et nous les analyserons.

2.2.1. Le contexte

Le Maroc connaît aujourd'hui 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. C'est d'ailleurs ce qui se passe depuis le début des années 80. En effet, à l'instar de plusieurs pays en voie de développement, un programme d'ajustement structurel a été entrepris par le Maroc. Si ce programme visait l'assouplissement des procédures douanières afin de préparer progressivement les entreprises marocaines à affronter la concurrence internationale, des changements sont également intervenus sur le plan des échanges internationaux et géo-politiques, rendant l'ouverture des frontières économiques incontournables. Dès lors, l'entreprise marocaine est propulsée sur la scène internationale. Dans un tel contexte, la restructuration devient une nécessité, tant pour le secteur privé que pour le secteur public. Les entreprises marocaines ont alors à :

"rechercher des critères d'efficience et de performance; concevoir des formes d'implications des salariés et des modalités de gouvernance et organiser les divers instruments permettant à l'entreprise une plus grande participation au progrès économique et social."(C.N.J.A.1997).

Dès lors de nouveaux styles de management et de nouvelles pratiques de gestion apparaissent, qui permettent certes cette nécessaire et indispensable flexibilité mais qui, en corollaire exigent de nouveaux types d'acteurs et qui peut aussi être source de différenciation sociale.

2.2.2. Les résultats obtenus

Dans un tel contexte, le DRH apparaît comme un acteur clef pour accompagner ce changement dit "d'ajustement structurel" et mettre en place les politiques de gestion des hommes les plus appropriées. Quel est cependant la perception des acteurs qui sont aujourd'hui en charge de GRH dans les organisations marocaines ? C'est ce que nous allons désormais exposer. Nous pouvons organiser la présentation des résultats que nous avons obtenus autour des thèmes suivants :

- **Une fonction naissante**

"Nous, DRH, nous sommes très peu nombreux sur le marché marocain, aussi bien en terme de demande que d'offre, car il ne faut pas confondre DRH et Chef du personnel".
"Hormis certaines grandes entreprises structurées ou les multinationales, les sociétés marocaines à demander des DRH sont rares".
"Chez nous, nous en sommes encore au balbutiement de la GRH, parler de DRH, c'est un bien grand mot pour moi."
"DRH, c'est mon titre officiel mais depuis que mon appellation a changé sur l'organigramme, moi, je fais toujours la même chose : la paye, le suivi de l'absentéisme, de l'administration quoi, et peut-être un peu plus de formation".

On constate donc que le DRH au Maroc constitue une fonction naissante dans la mesure où certains, en particulier dans les multinationales ou les grandes banques occupent des postes qui correspondent au standard du métier de DRH, à savoir comme le précise Bellal (1999) : "un responsable chargé d'intégrer les ressources humaines au sein de la stratégie de l'entreprise, rechercher les compétences, faire évoluer et épanouir les compétences de chacun. Sans oublier certaines tâches administratives qui sont elles aussi le ressort du DRH", mais dans beaucoup d'autres organisations, même si le titre de DRH transparaît, la réalité correspond aux fonctions classiques de chef du personnel. Cette réalité s'explique tant par la non prise en compte du rôle stratégique du DRH mais aussi parce que le marché offre peu de profils en adéquation avec les compétences qu'on peut exiger aujourd'hui d'un DRH dans un contexte de mondialisation. Le manque de formation spécialisée en GRH au Maroc constitue certainement un des facteurs explicatifs.

■ **Une fonction instrumentalisée**

Dans des travaux précédents (Scouarnec, 1999; Scouarnec, Yanat, 2000), nous avions mis en évidence l'instrumentalisation possible de la GRH. A l'issue de cette enquête, nous serions tentés d'aboutir à la même conclusion dans la mesure où lorsque nous avons interrogé des personnes en charge de la gestion des ressources humaines, nous avons été frappés par l'absence globalement de politique RH dans les organisations qui s'accompagnait paradoxalement d'une profusion d'outils utilisés ponctuellement. Qu'il s'agisse du recours intempestif à des cabinets conseils pour monter un plan de formation ou organiser un recrutement, ou alors à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle, la motivation semblait avant tout tourner sur l'outil bien plus que sur le sens à donner à cet outil par rapport à la stratégie de l'entreprise.

"Ce qui compte pour moi, c'est de travailler avec un cabinet qui m'apporte les derniers outils à la mode".
"L'important, dans mon métier, c'est de trouver des projets pour démontrer mon utilité au yeux des salariés : je viens de créer un journal interne".
"Je passe une grande partie de mon temps à faire du benchmarking sur Internet pour voir ce qui ce fait de mieux en GRH; il faut que je connaisse tous les nouveaux outils".

■ **Une fonction confisquée**

Parler du métier de DRH , c'est revenir sur la distribution du pouvoir et des rôles dans les organisations. Comme le précisent les différentes personnes interrogées, la direction générale s'arrogent bien souvent le rôle de DRH.
"Le problème des DRH au Maroc, c'est que le rôle qu'on devrait jouer, c'est le patron qui le joue".
"Dans une entreprise comme la mienne, c'est-à-dire, la majorité du tissu économique, on est encore dans le modèle paternaliste, le DRH, c'est le patron."
"Moi, je travaille dans une multinationale, j'ai de la chance de pouvoir exercer un rôle de DRH, même si parfois ma direction a tendance a tout centralisé; mais je sais que pour mes confrères qui travaillent dans des entreprises purement marocaines et surtout dans les administrations, ils n'ont aucun pouvoir".

■ **Une fonction difficile à partager**

Le DRH comme nous l'a montré notre investigation théorique du départ, n'est pas le seul acteur en charge de la GRH. De plus en plus, il doit pouvoir s'appuyer sur la ligne hiérarchique. Au Maroc, ce partage semble délicat.
"Dans mon entreprise, à chaque fois que je réunis les cadres pour les informer de dossier RH, la moitié d'entre eux ne viennent pas".
"J'ai des difficultés énormes à faire circuler l'information : les chefs d'équipes font barrage, ils croient que je veux leur prendre quelque chose, du pouvoir... ".
"La hiérarchie ne comprend pas mon rôle, soit c'est la direction qui ne m'associe pas au grand dossier, soit ce sont les salariés et surtout ce qui ont une fonction d'encadrement qui ont peur que je prenne leur place".

■ **Une fonction à l'avenir compromis ?**

"Mon avenir en tant que DRH, c'est tout simplement d'être DRH, car aujourd'hui, je suis plutôt un chef du personnel".
"Le DRH de demain au Maroc, j'ai bien peur que ce soit toujours le patron".
"Je crois qu'on aura deux types de DRH. Celui qui travaille dans une multinationale et qui aura un rôle plus stratégique, certainement. Et le DRH, d'entreprises locales, de taille moyenne, qui se cantonnera dans son rôle de super comptable des RH (paye, effectif).
"Finalement, le DRH de demain, ce sera peut-être le consultant externe qui viendra prêcher la bonne parole au chef du personnel".

La visibilité des acteurs qui exercent aujourd'hui une fonction de gestionnaire RH quant au devenir de leur métier semble être clair. Ils ne perçoivent pas une évolution qui légitimerait leur rôle d'acteur stratégique ou d'agent de changement (Ulrich, 1997).

Conclusion

Au travers de cet article, nous avons essayé de poser les premiers jalons de réflexion quant au devenir du métier de DRH en Algérie et au Maroc. Lors de la clôture du premier symposium des ressources humaines à Marrakech en juin 2001, les participants sont repartis forts de ce que d'aucuns ont qualifié de maxime des experts-conférenciers : "la véritable richesse, c'est le savoir dont dépend de plus en plus le développement humain et économique, et les communautés et les pays capables d'emprunter et d'optimiser les routes de la connaissance et de l'information, sont des communautés et des pays privilégiés". Si les discours tombent à l'évidence sous le sceau de l'universalisme accordé au capital humain, il nous paraît primordial de pouvoir replacer chaque pratique de gestion dans son contexte afin de mesurer sa réelle portée économique et sociale.

C'est la position que nous avons privilégiée en nous centrant sur la représentation que les acteurs-experts se font de leur métier. Cette représentation située dans le temps - Passé / Présent - nous paraît être pertinente pour le dessein des avenirs possibles, autrement dit pour amorcer un exercice de prospective appliqué au DRH au Maghreb.

Fort de ce constat, nous pouvons conclure sur deux points :

■ D'un point de vue méthodologique, nous voudrions souligner toute l'importance qu'il convient d'accorder aux représentations que des acteurs peuvent se faire d'une réalité organisationnelle vécue. En ceci, nous noterons la complémentarité des démarches classiques d'entretiens d'experts et des histoires de vie. Pour Pineau et Legrand (1993), l'histoire de vie est "recherche et construction de sens à partir des faits temporels et personnels" aux fins d'éviter les risques d'une lecture événementielle des histoires de vie. Différents auteurs en gestion des ressources humaines ont souligné toute la pertinence à accorder à ce type d'investigation terrain (Barthe et Igalens, 1995; Yanat, 1992).

■ D'un point de vue épistémologique, nous voudrions avec toutes les réserves associées au caractère exploratoire de notre travail, souligner le caractère instrumental qui ressort de l'analyse du métier de DRH en Algérie et au Maroc. La perception du métier tend à le classer du côté de l'expert administratif (Ulrich, 1997) ou du DRH fonctionnel de Bournois et Derr (1994), tout en soulignant la forte prise de conscience, surtout au Maroc, des acteurs-experts quant au rôle de plus en plus stratégique qu'ils doivent et devront jouer dans les organisations de demain. Le double mouvement de pénurie Offre/Demande (peu de personnes ont un profil de DRH donc peu d'organisations demandent à recruter des DRH) constaté au Maroc aura comme effet, à terme, de confisquer le rôle du DRH de demain au profit de la direction générale. Ce qui semble déjà être le cas en Algérie où l'emprise des décideurs laisse peu de place au DRH si ce n'est d'essayer d'éviter l'implosion (Yanat, 1987).

Si nous sommes conscients que le DRH doit s'approprier la phrase de Saint-Exupery : " l'avenir, tu n'as pas à le prévoir, tu as à le rendre possible", notre interrogation et principale motivation dans ce travail de recherche est de savoir si, au Maghreb, en particulier, ce "Possible", ira dans le sens de la création d'un véritable lien, autrement dit, sera créateur de valeur ou d'un instrumentalisme voilant une tendance à la confiscation du métier? Ce qui nous conduit au final à cette interrogation : Le DRH de demain au Maghreb sera-t-il un acteur confisqué ou un créateur de valeur ?

Bibliographie

Argyris C., (1957), *Personnality and Organization*, Harper and Row, New York.

Barthe N., Igalens, J.,(1995) "Récits de vie et recherche d'emploi", Actes du 6° Congrès de l'AGRH, Poitiers, nov.

Bellal E., (1999), "Quand les ressources humaines nous font défaut", par Amale Daoud, in Le Temps du Maroc.

Bergadàa M., (2001), "Les mutations de l'entreprise : métiers commerciaux, NTIC, Interface Client", Actes du Forum Prospective Métier, Paris-Dauphine, 20 sept.

Beaux S., Pialoux M., (1992), « L'esclave et le technicien », Autrement, n° 126, janvier, pp 44-45

Bournois F., Derr C.B., (1994), "Les DRH ont-ils un avenir ?", Revue Française de Gestion, Mars-avril-Mai, pp.64-78.

Brabet, (1996), *Repenser la GRH*, Economica

Brabet J., Bournois F., (1997), "Qu'est-ce que la GRH", in Encyclopédie de gestion, Economica.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris.

CNJA (1997), Sixième session 26 et 27 février 1997, Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir, Maroc

De Montmollin M., (1995), *L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, Bern.

Durkheim E. (1968), *La division du travail*, Paris, Puf, 8°édition.

Enriquez E.,(1992), *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.

Enquête ANDCP, "GRH Demain, l'évolution des métiers et des compétences de la fonction ressources humaines", in site internet ANDCP, novembre 1999.

Galambaud B., (1983), *Des hommes à gérer*, Editions EME, Paris.

Guérin F. (1998), *Faut-il brûler Taylor ?*, Editions EMS.

Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland, Ohio.

Igalens J. (1999), "Cent ans de gestion du travail", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp. 14-23.

Igalens J.; Peretti J.M. (1998), "50 ans de la revue Personnel", in Gestion et média, Presses des Sciences Sociales de Toulouse, pp.183-199.

Lebaube A. (1991), *Taylor n'est toujours pas mort*, Le monde Initiatives.

Lemelin M. et alii (1999), *Manuel de Gestion*, vol.2, Ellipses/AUF.

Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique*, PUF, Paris.

Louart P. (1996), "Les champs de tension en GRH", in Repenser la GRH, J.Brabet, Economica.

Mac Carthy D. (1963), *La fonction Personnel*, Editions d'Organisation.

Mac Gregor D. (1974), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.

Malinowsky B. (1968), *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, Maspero .

Merton R. (1968), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Maspero.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation.

Pastré O. (1984), "Attention : un taylorisme peut en cacher un autre", in De Montmollin, Pastré, *Le Taylorisme*, Paris, La découverte.

Peretti J.M, (1999), "Tous DRH", Revue Personnel, n°405, Décembre.

Pfeffer J. (1999), "Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail", Propos recueillis par M.Thévenet, in Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

Pineau G., Legrand JK., (1993), *Les histoires de vie*, PUF.

Scouarnec A. (2002), "Exercice de prospective appliqué au DRH marocain : analyse du champ des possibles entre l'acteur confisqué et le créateur de valeur", in ouvrage collectif sur *La GRH au Maghreb*, dirigé par JM Peretti et Z.Yanat.(à paraître).

Scouarnec A. (1999), "Analyse des pratiques de GRH au Maroc : le cas de l'OCP", 1°Université d'été de l'IAS, Hammamet.

Scouarnec A., Yanat Z. (2000), "Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc", Congrès de l'AGRH, ESCP, Paris.

Taylor F. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod .

Thévenet M., (1999), "Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp. 5-11.

Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions, Tthe Next Agenda for Adding Value to HR Practices*, Harvard, Harvard Business School Press.

Taylor F. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod .

Yanat Z. (1992), "L'ethométhodologie, démarche pour un audit social efficace", in Revue de GRH, N°3, 01/92.

Yanat Z. (1992), « Démarche ethnométhodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et la limite de l'objet de la GRH », Actes du colloque de l'AGRH, Lille.

Yanat Z. (1987), Flexibilité de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise socialiste algérienne, thèse de doctorat, Bordeaux 1.

Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP

Marc VALAX
IAE Pau-Bayonne - CREG

Sandra PALMERO
IAE Aix-en-Provence - CEROG

Résumé

Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel a été le maître-mot dans le cadre de l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré (ERP) dans la filiale marocaine d'une grande entreprise internationale. La GRH a été le terrain d'accomplissement de synergies culturelles et a consisté, dans le cas étudié, en une capacité à remettre en question des méthodes de gestion uniformisées et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles de management. La mise à niveau de l'entreprise marocaine semble devoir tenir compte de certaines résistances au changement liant des éléments de culture nationale, professionnelle et d'entreprise.

La maîtrise des ERP (Entreprise Resource Planning) requiert une mobilisation forte des informaticiens, des compétences métier et une intégration organisationnelle de la stratégie de l'entreprise. Or, dans la filiale marocaine étudiée, les logiques organisationnelles agissent en déplaçant les objectifs de l'ERP du plan économique (réduire la masse salariale) au plan culturel (lutter contre la tendance au conservatisme des managers marocains).

Un ERP devait permettre aux décisionnaires de savoir à tout moment ce qui se passait dans leurs murs, en toute quiétude. On est plutôt actuellement dans cette entreprise proche de la surchauffe. SAP R/3 et les autres ERP vont-ils dévaloriser le métier d'informaticien dans l'entreprise ? Pour la première fois, la bureautique mise à part, les logiciels s'adressent à tous les départements et directions à la fois. Et cela change la donne dans les contacts intra et inter entreprises.

Notre objectif a été dans cette recherche de cerner pourquoi l'implémentation d'un ERP nécessairement standardisée intègre elle une variable culturelle dans le cas marocain.
En focalisant notre recherche empirique sur les informaticiens, on découvre au fil des entretiens que ces derniers seraient parfois considérés comme des privilégiés par les autres salariés marocains ou encore comme des intrus par les membres de l'équipe de Direction. Les diverses réactions négatives montrent bien, au delà des mécanismes inéluctables de résistance au changement culturel, que les enjeux organisationnels d'un ERP ne produisent pas les résultats attendus au Maroc.

Terre berbère et pays d'islam, le Royaume Marocain est à la charnière de l'Afrique et de l'Europe. Il est le plus occidental des Etats du Maghreb : une porte entre deux mondes et deux cultures (Lafadi & Rerhaye, 1998). Du Rif Méditerranéen à la Côte Atlantique, des hauteurs de l'Atlas au Sud Saharien, le Maroc déroule d'âpres et douces tensions, plus secrètes qu'il n'y paraît, au sein de la population salariée (Vermeren, 2001).

C'est dans ce contexte de tensions nationales et organisationnelles que nous avons conduit une recherche longitudinale de nature monographique auprès des 60 salariés du service informatique d'un grand groupe chimique international et notamment au sein de sa filiale marocaine ayant mis en place SAP R/3.

Les résultats de cette étude mettent en exergue une résistance culturelle des acteurs influençant les pratiques de GRH et les jeux de pouvoir. Nous avons formulé notre problématique de recherche en insistant particulièrement sur les enjeux et les logiques d'acteurs : *comment l'implémentation d'un ERP conduit-elle les informaticiens à*

une résistance culturelle plus grande qui les rend acteurs et pilotes du changement organisationnel ?

Pour rendre compte des changements organisationnels liés à l'introduction des ERP, nous porterons dans un premier temps une attention particulière à la définition d'un champ et d'un objet de recherche à savoir les fonctionnalités et la cohérence interne d'un ERP.

Dans un deuxième temps, nous préciserons notre protocole de recherche.

Enfin, nous rendrons compte des résultats de cette étude exploratoire soulignant une résistance culturelle complexe des acteurs liant des processus cognitifs interpersonnels, des dépendances de pouvoir et des contraintes de contexte.

1 – Les fonctionnalités et la cohérence interne d'un ERP

L'informatique a été pendant longtemps une fonction séparée et plutôt autonomisée au sein des entreprises avec son propre langage et ses rituels (Rowe & Ziti, 2000). Elle est désormais le pilier de la stratégie concurrentielle. En effet, les technologies de l'information sont plus qu'un moyen d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Elles peuvent radicalement modifier la nature des produits et services, les processus ainsi que les marges de manœuvre des salariés (Jacob & Ducharme, 1995). Dans le cas des ERP, il convient de mettre en place des pool d'experts transversaux pour lesquels une gestion autoritaire des salariés du service informatique est dépassée. Les entreprises doivent alors faire en sorte que leur service informatique tire le plus grand profit des compétences des informaticiens[1] pour les canaliser au mieux (Jeanne, 2001). Par l'implémentation d'un ERP, les perspectives des dirigeants et celles des autres informaticiens peuvent converger vers une logique organisationnelle (Gilbert & Gonzalez, 2000). Etant en contact quotidien les uns avec les autres, ils peuvent décider et agir immédiatement. Ce partage en temps réel de l'information et d'une seule et même vision est la condition sine qua non de l'efficacité de l'entreprise (Legrenti & Bader, 1998).

1.1 Les référentiels complexes de la GRH et la maîtrise des ERP

La GRH fait face à un dilemme : les structures nécessaires à la mise en œuvre de l'implémentation ne suivent pas toujours car elles réclament une gestion et une communication de l'information beaucoup plus dynamiques, plus structurées et en réseau. Pour mettre en place un système d'information en réseau, il faut une architecture souple et évolutive pour préserver une maîtrise de l'implémentation en intégrant et en synchronisant les processus d'exploitation et de gestion (Pichault & Nizet, 2000). Ainsi, les mesures visant à réduire les cycles d'exploitation par le recours à un ERP doivent s'accompagner de mesures destinées à réduire les cycles de gestion. Longtemps cantonnés malgré eux à une vision techniciste de l'activité locale, les informaticiens étaient priés d'exécuter des tâches avec le maximum d'efficacité. L'avènement des technologies en réseau engendre de nouvelles formes organisationnelles, qui sont susceptibles de combiner des mécanismes paradoxaux (Pedon, 1998). Cela amène les directeurs informatiques et les informaticiens à une prise de conscience de menaces et d'opportunités sur leur identité professionnelle. Un renouvellement radical de leurs rôles et des outils traditionnels de la gestion des ressources humaines, pour les adapter au contexte de ces nouvelles logiques organisationnelles, semble aujourd'hui émerger (Truffaut, 2001).

L'autonomie des informaticiens n'est plus de mise en entreprise. Les compétences informatiques ne sont plus suffisantes pour être un informaticien reconnu, la priorité est donnée à l'expérience métier dirigée vers le conseil technologique, les implémentations de back-office, de front-office et d'internet. La construction d'une nouvelle identité métier s'avère être une aventure difficile car les informaticiens sont confrontés à un travail d'interrogation intériorisé qui demande de dépasser leurs propres représentations de la fonction informatique.

Selon Martinet, " *les interactions structures-représentations-comportements expliquent le fonctionnement (et les dysfonctionnements) des organisations. Elles sont de ce fait au cœur de l'action stratégique étendue comme processus de (re)création permanente du potentiel des performances de l'entreprise...Cerner les représentations, c'est saisir le substrat de la culture d'entreprise : idées, croyances, valeurs dominantes, perceptions qu'ont les acteurs de la réalité du pouvoir, des structures, de la stratégie* " (Martinet, 1984, p.106).

Ce niveau de questionnement marque une rupture par rapport à l'activité réflexe et au comportement répétitif des tâches quotidiennes. L'implémentation de SAP R/3 implique l'intégration de différents comportements et nouvelles connaissances structurées. Le processus de structuration n'est pas le déplacement de l'activité extérieure vers un plan de conscience intérieur préexistant mais le processus au cours duquel se forme ce nouveau plan intérieur.

Cette logique d'action procède selon une logique de l'incertitude, de la remise en cause perpétuelle et de tâtonnements par rapport aux autres projets informatiques. Les activités des informaticiens dans le contexte SAP R/3 les mettent devant l'obligation de s'adapter en permanence à l'évolution d'une situation d'entreprise renouvelée. C'est cette disposition à la communication réseau qui entraîne une disposition forte à structurer de nouvelles logiques d'action, à construire de nouvelles représentations et de nouveaux modèles permettant une meilleure adaptation au réel et une plus grande perspicacité organisationnelle.
L'originalité de cette communication réseau consiste à montrer qu'un phénomène de résistance au changement se construit au-delà des écrans de la structure organisationnelle par transgression des frontières traditionnelles entre les univers professionnels.

Aborder l'implémentation par la résistance au changement ne conduit pas à considérer tout informaticien comme un salarié qui se définit négativement par l'ensemble des possibles qui lui sont impossibles mais comme un sujet en quête de nouvelles aventures relationnelles.

1.2 La résistance des acteurs sous influences organisationnelles.

Le recours au constructivisme[2] a été d'un grand secours pour cerner l'objet de recherche car il se matérialise par une croyance forte dans une *"relativité"* de la notion de résistance culturelle dans le contexte organisationnel. En s'opposant au positivisme ("le réel est ce qu'il est"), le constructivisme développe toute sa légitimité dans cette approche de la résistance culturelle en l'inscrivant dans un processus de construction sociale du réel (Berger et Luckman, 1966)[3]. Pour ces deux auteurs, la notion d'hétéronomie dans la relation d'emploi de l'informaticien serait issue de l'emboîtement successif de plusieurs constructions (scolaires, sociales, professionnelles) prédisposant les informaticiens à internaliser une nouvelle réalité organisationnelle.

Parler de résistance des acteurs dans ce contexte souligne le fait que les informaticiens sont confrontés à un double logique culturelle :
- Le mode de fonctionnement de l'entreprise marocaine résiste à l'ERP. La structure d'implémentation ne se laisse pas prendre et apprendre aisément. Le système informatique se rigidifie. Le rôle des informaticiens change mais seulement en apparence.
- L'ouverture des informaticiens sur l'organisation dans son ensemble les pourvoit de débrouillardise, de spontanéité et d'intelligence de situation. Dans le cadre de l'implémentation de SAP R/3 les informaticiens sont amenés à réfléchir à une meilleure façon d'intégrer des initiatives qui dérangent inévitablement l'organisation et la gestion quotidienne de l'implémentation de l'ERP.

Dès lors, nous nous sommes intéressés aux logiques organisationnelles en tentant de rendre compte des enjeux et du contexte de l'interaction par l'analyse de multiples points de vue et d'observations directes. Le projet de recherche n'a pas déployé les mêmes catégories de l'entendement selon l'avancement du travail sur le terrain. La réalisation empirique a été un processus par lequel nous avons tenté de maîtriser progressivement la résistance culturelle des informaticiens pour construire une proposition explicative des logiques organisationnelles dans l'implémentation des ERP. La connaissance du processus d'implémentation pourrait être assimilable à l'action qu'elle exerce sur la représentation de l'identité métier des informaticiens. Ainsi la première démarche pour cerner les logiques organisationnelles a été l'exploration en milieu industriel de tout ce qui peut apporter des informations sur la résistance culturelle des informaticiens et permettre de l'appréhender tant du point de vue cognitif que contextuel.

2 – Le protocole de recherche

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale exploratoire de nature qualitative. Les recherches ont été conduites auprès de la filiale marocaine d'une entreprise chimique norvégienne en cours d'implémentation de SAP dans sa version R/3. L'objectif de cette approche exploratoire a été de rendre compte d'un processus qui se met en place par la conduite de séries d'entretiens auprès des salariés du service informatique selon une logique de rencontres régulières sur un an. Un guide d'entretien a été établi, nous l'avons assorti d'un questionnaire pour pouvoir estimer les représentations des relations inter-personnelles et leur intensité (Igalens & Roussel, 1998).

Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations du directeur informatique et des informaticiens à différents moments de l'implémentation du progiciel de gestion.
La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte.

Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que l'implémentation a été explicitée (Wacheux, 1996).

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité et les a priori qui constituent en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction. Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à la démarche d'implémentation ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des informaticiens, des postulats relatifs à l'identité métier. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme d'établir des paradoxes organisationnels.

3 – Les impacts des ERP sur le management des informaticiens au Maroc

«Bras ouvert mais sans se livrer !». Cette phrase d'accueil lors de nos recherches sur le terrain nous a surpris mais vient parfaitement résumer la résistance individuelle et culturelle. De prime abord, la résistance culturelle des informaticiens s'inscrirait dans un contexte de micronégociations activées par un jeu de rapport de force avec le directeur informatique. Si cette perspective souligne l'intérêt d'opter pour une approche collective de la résistance culturelle, elle ne dit rien sur la manière dont cette dernière se forge.

Pour cela, à partir des recherches théoriques antérieures (Allouche & Schmidt, 1995 ; Brouwers, 1997 ; Gherzouli, 1997 ; Mezouar & Semeriva, 1998 ; Gilbert & Schmidt, 1999), nous avons identifié trois variables qui apparaissaient comme essentielles :
- les processus cognitifs interpersonnels,
- les dépendances de pouvoir,
- les contraintes de contexte.

3.1 – Les processus cognitifs interpersonnels

La première résistance individuelle répertoriée dans le processus est le fait que les informaticiens interrogés n'ont pas pu à leur guise lors de la mise en place de SAP R/3 négocier leur contrat d'activité. La période de l'implémentation remplie d'espoir, d'énergie et d'idéalisme a été teintée de désillusion.

Tableau n°1 : La négociation du contrat d'activité des 60 salariés du service informatique

	Oui	Non	NSP
Avez-vous pu négocier votre contrat d'activité sous SAP R/3 ?	**34 %**	**65%**	**1%**

Lors de la renégociation du contrat d'activité suite à la période d'essai du progiciel, les informaticiens se seraient placés dans une logique de promesse de rétribution comme l'atteste le tableau suivant.

Tableau n°2 : La négociation du contrat d'activité en pratique des salariés du service informatique

La négociation du contrat d'activité a porté sur :	**Pourcentage (plusieurs réponses possibles)**
Définition du poste	**5 %**
Rémunération	**56 %**
Promesse d'évolution hiérarchique	**65 %**
Autre	**4 %**
Pas de réponse	**18 %**

La négociation a porté essentiellement sur des promesses économiques et symboliques (salaire supérieur et promesse d'une évolution hiérarchique) dans un processus de contribution non négociable au début de l'implémentation. Mais cette volonté de résistance individuelle s'avère être un processus mouvant qui s'effectue selon les informaticiens comme une logique de crise et de tensions. La tendance qui se manifeste avec le plus de constance est la tendance à l'autonomie et à la confiance.

Il apparaît alors l'un des paradoxes majeurs qui constitue une nouvelle preuve de résistance. Plus l'informaticien devient autonome au sein de son travail plus il devient interdépendant dans son emploi. Il prend conscience qu'il lui est indispensable d'échanger et de communiquer de façon signifiante avec le directeur informatique et les autres salariés du service au Maroc et auprès de la maison mère en Norvège.

L'informaticien porte certes en lui le potentiel d'évolution mais l'organisation semble avoir une influence de deux ordres sur sa résistance individuelle :

- par un soutien personnalisé (affection et stimulation). Quelle que soit la nature de sa relation d'emploi, il apparaît essentiel à l'informaticien de pouvoir compter d'abord sur lui. La contribution de l'organisation au développement des informaticiens ne dépasse pas souvent la création de conditions favorables à la prise en charge de chaque salarié par lui-même. Une démarche auto-affective par le fait de s'aimer soi-même, c'est à dire apprendre à se connaître, à se réconcilier avec soi-même, s'avère être un préalable nécessaire à une construction identitaire. La loi d'attraction réciproque (directeur général informatique en Norvège – informaticiens au Maroc) vient ensuite renforcer cette affection.

- par un soutien interpersonnel (discipline organisationnelle).

La discipline propre à SAP consiste pour l'informaticien à se forger des habitudes qui correspondent à son style personnel et à s'y tenir. L'autre base de la résistance individuelle s'avère être le principe d'amener l'informaticien à devenir lui-même, un acteur capable de prendre des décisions, non un numéro dans la masse salariale qui ne saurait que se conformer.

Dans ces conditions, l'existence du rôle de l'informaticien est fonction de celle des autres. Les informaticiens ont manifesté le besoin de s'entourer de personnes dans l'entreprise au Maroc qui l'ont appuyé et enrichi tout au long du processus d'implémentation dans l'entreprise.

Le directeur informatique est l'un de acteurs les plus cités dans les entretiens. Mais d'autres salariés apparaissent comme des personnes-ressources. Toutefois, c'est plutôt dans une procédure informelle que les liens se créent dans le secteur informatique au Maroc. Dans très peu de cas, un soutien interpersonnel autre que le dirigeant informatique est affecté aux informaticiens.

Tableau n°3 : Le parrainage en pratique dans le service informatique

	Oui	Non	NSP
Vous a-t-on affecté un mentor plus expérimenté pour assurer votre formation dans le cadre de l'implémentation de SAP R/3?	30 %	72 %	1%

Plus le réseau de soutien interpersonnel est diversifié, plus il est solide et enrichissant. En effet, les informaticiens qui ont avoué dépendre de façon formelle et informelle d'une seule personne (le directeur informatique) pour satisfaire leurs besoins affectifs et sociaux deviennent fortement dépendants de cette personne.

L'ajustement n'est pas mutuel, il est dans ce cas d'homme à homme et se résume souvent à un calquage fidèle sur les attitudes et comportements du directeur informatique. L'exemplarité de ce dernier peut être un moteur au développement personnel du salarié du service informatique.

A la condition que le responsable du service soit reconnu comme une personne épanouie et d'envergure, le directeur informatique peut être en mesure d'exercer une influence bienfaisante sur ceux qui dépendent de lui.

Tableau n°4 : Les qualificatifs correspondants le mieux au directeur informatique

Quels qualificatifs correspondent le mieux au directeur informatique ?	Fréquence d'apparition
Dynamique	57 %
Sait prendre des risques	32 %
Confiant en lui	31 %
Ouvert aux autres	29 %
S'engage à fond	15 %
Avant tout un technicien	3 %
NSP	2 %

L'un des premiers critères par rapport à la résistance individuelle est la capacité de l'informaticien marocain à échanger harmonieusement avec le directeur général informatique norvégien. Ce dernier est avant tout ouvert, il veut réussir et agir en conséquence par le fait de croire en lui-même.

Tableau n°5 : Les relations avec le directeur informatique (Plusieurs réponses possibles simultanément)

Quelles relations entretenez-vous avec le directeur informatique ?	Pourcentages
Bonnes dans l'ensemble	51 %
Permanentes / continues	39 %
Difficiles	13 %
Basées sur le compromis	8 %
NSP	6 %

En s'en tenant aux logiques d'action manifestées par les informaticiens, nous pouvons y voir non seulement l'expression d'une histoire professionnelle différenciée mais aussi le fait que la résistance individuelle ne s'opère pas sans heurt et résistance, sans conflit, négociation ou transaction.

3.2 – Les dépendances de pouvoir

La participation aux décisions stratégiques pendant l'implémentation des ERP a été une source de pouvoir qui conduirait à actualiser en permanence les savoirs sur l'entreprise et à clarifier la résistance des informaticiens. Un management relationnel fondé sur l'interdépendance des hommes et la mise en commun des compétences apparaît comme un moyen d'impliquer les informaticiens aux processus décisionnels et de pouvoir canaliser leurs tensions de rôles.

Nous pouvons rapprocher cette résistance individuelle de l'idée d'un ancrage professionnel positif. Schein (1978)[4] a défini cette notion d'ancrage professionnel comme le résultat d'une interaction entre l'individu et son milieu, comme un résultat possible du développement et de la découverte de soi.

La dimension perçue est essentielle dans cette approche et conduit à envisager un ancrage professionnel positif des informaticiens marocains à partir des perceptions acquises à propos de leurs habiletés et compétences, par suite du succès obtenu dans les activités d'implémentation, comme leurs motivations et besoins de réduction des tensions de rôles ou encore leurs attitudes et valeurs personnelles dans le contexte SAP.
Le processus de construction de résistance individuelle semble subir des modifications tout au long du processus d'implémentation.

L'analyse de cas approfondie des informaticiens met en évidence l'existence de six ancres de carrière comme étant à la base d'une structuration de rôles en vue d'une résistance culturelle.

-Une formation initiale spécialisée
Cette ancre répond à un besoin de contenu des informaticiens marocains qui ont tendance à se spécialiser dans un domaine donné. Ce domaine de compétences parait aider à des promotions fonctionnelles, une reconnaissance des pairs, le développement d'un sentiment d'expérience.
Il contribue à ce que très rapidement le directeur informatique norvégien confie des activités très spécialisées au salarié pour des travaux plus exigeants (gestion de projets techniques, technologie pure, assistance maîtrise à ouvrage, recherche et développement).

- L'acquisition de compétences en management
La gestion d'une équipe n'est pas un exercice spontané. Il résulte d'une compréhension des modes de fonctionnement mentaux individuels et en groupe. Manager, c'est agir conjointement sur des subordonnés, des problématiques et des processus de gestion.
Le plus difficile pour les informaticiens marocains a été de construire une base de représentations partagées, avec un minimum de solidarité entre acteurs. Une formation « sur le tas » en psychologie sociale et en dynamique de groupe a été vécue comme une nécessité.

- La reconnaissance d'un apprentissage réciproque (informaticiens – autres salariés).

Tableau n° 6 : Les ancres de carrière des salariés du service informatique

Ancre de carrière des informaticiens marocains	**Ancre de carrière des informaticiens marocains**
Une formation initiale hyper spécialisée	Très favorable car elle fournit une base solide à condition d'éviter de tomber dans le piège de l'informaticien expert.
Une acquisition informelle de compétences en management	Très favorable à la condition d'une accommodation et assimilation de la part de l'informaticien et qu'il sache orienter ses savoirs vers l'action.
La reconnaissance d'un apprentissage réciproque maison mère/filiale	Très favorable car elle conduit à se projeter ensemble dans le futur.
La créativité légendaire des informaticiens marocains	Favorable car elle permet de s'adapter aux fluctuations en début d'implémentation.
L'autonomie	Favorable car elle conduit à agir sur un équilibre interne propice en maintenant à distance l'individu dans une logique de groupe.
Le dévouement à une cause collective voire nationale	Favorable s'il ne s'inscrit pas dans une démarche trop altruiste.

Cette ancre satisfait les informaticiens qui attribuent au directeur informatique la possibilité d'interagir en entreprise. Dans ces cas-là, les répartitions d'activité sont co-construites et chacun est en situation d'apprenant. La confiance s'exprime dans une reconnaissance de la part du directeur informatique pour la loyauté et l'effort de l'informaticien dans son travail d'encadrement et une confiance réciproque.

- *La créativité*
Cette ancre apparaît comme déterminante pour des informaticiens qui recherchent une possibilité de s'exprimer dans le projet d'implémentation SAP R/3, une certaine visibilité et une estime de soi élevée faisant foi de leur réussite. Elle est liée à une autonomie accordée par le directeur général informatique norvégien.

- *L'autonomie*
Ceux qui éprouvent le désir d'autonomie sont les informaticiens qui exercent des responsabilités d'encadrement au sein d'emplois qui leur permettent de mener leur vie comme ils l'entendent. Les attentes liées à cette ancre de carrière sont la gestion concertée de son temps et des ressources disponibles.

- *le dévouement à une cause collective voire nationale*
Le désir de se consacrer à une activité collective comme l'est l'implémentation de SAP R/3 soustend celui d'aider les autres dans le contexte de ses valeurs personnelles et sociales. Il anime les informaticiens qui se lancent dans des projets risqués et dont seul un effort collectif peut permettre d'obtenir une satisfaction personnelle. La mise en évidence de ces points d'ancrage prend pour base le postulat d'une liberté relative de chaque acteur organisationnel au sein de la société marocaine.

Aussi, *« dans une organisation tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. Cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique. Elle est vraie dans toutes les situations ».* C'est par ces mots que Bernoux (1985)[5] définit une zone de liberté d'action et de pensée propre à l'individu.

Sans négliger l'importance des relations contingentes entre l'informaticien marocain et la structure, nous prendrons pour base d'analyse le postulat d'une autonomie dans la résistance culturelle.

Cette idée d'autonomie des informaticiens marocains suppose que ces derniers disposent d'une moindre latitude d'orientation de leur conduite, de façon à exercer une influence ou à ne pas se soustraire comme avant l'implémentation à une totale dépendance envers la structure d'autorité et de contraintes.

L'implémentation de SAP R/3 n'est pas dépourvue de tensions et d'expression de pouvoir. L'organisation des relations quotidiennes des informaticiens correspond ici à une nouvelle structure sociale qui provient des interactions entre les informaticiens et les autres salariés lors de l'articulation de leurs relations de pouvoir. La résistance culturelle des informaticiens ne peut être analysée comme le simple produit d'une logique des sentiments ou de l'affectivité, mais comme la conséquence d'une rationalité limitée par la structure organisationnelle (Gilbert & Schmidt, 1999).

Ainsi, nous pouvons caractériser une « résistance culturelle des informaticiens marocains » (Dupriez & Simons, 2000) comme un système concret d'action :

- Le directeur général informatique norvégien, les informaticiens marocains et la structure productive ont des intérêts divergents qu'ils essaient de faire valoir, et leur comportement donne lieu à des oppositions ou des alliances. La résistance culturelle va au-delà de ceux prévus ou exigés par la dimension formelle de l'organisation.

- Une certaine récurrence ou permanence des rapports est assurée par des mécanismes de régulation mis au point par les acteurs (directeur informatique, informaticiens, structure productive). L'évitement, la coopération, le compromis, la soumission, ou la concession sont des comportements résultant de la présence d'intérêts divergents et la possession de sources différentes de pouvoir.

- Par rapport à la définition de la fonction informatique et des moyens de la remplir, les informaticiens marocains assument des responsabilités d'implémentation de SAP R/3 selon une ouverture sur la culture organisationnelle par des ajustements de rôles et des objectifs individuels.

3.3 – Les contraintes de contexte de la GRH au Maroc

La GRH au Maroc est le terrain d'accomplissement de synergies culturelles. Gérer l'implémentation de SAP avec des environnements différents suppose probablement une gestion également interculturelle des ressources humaines. Il paraît difficile de favoriser nationalement une compréhension externe de la variété des cultures qui compose le Royaume Marocain sans une intégration interne de la diversité des personnes qui composent la ressource humaine de l'entreprise.
Même si un ERP en général et SAP en particulier s'avèrent transversaux, la culture organisationnelle qui domine reste celle prenant pour base une structuration des

Tableau n°7 : Les pratiques de GRH visant spécifiquement les informaticiens marocains

Logiques spécifiques au Maroc	**Contenus**
L'implémentation de l'ERP et la résistance de l'organisation du travail	Suite à l'implémentation, les informaticiens marocains travaillent davantage en équipe et consacrent beaucoup plus de temps aux réunions mais les rémunérations et les primes récompensent toujours les résultats individuels.
L'implémentation de l'ERP et la résistance du contrôle	La Direction Générale Norvégienne ne peut se résoudre à abandonner les systèmes de contrôle classiques pour permettre aux informaticiens de prendre des initiatives et de répondre aux besoins du client en temps réel.
L'implémentation de l'ERP et la résistance face à la dynamisation	Malgré le pouvoir, les ressources et les moyens d'action d'une grande entreprise, le service informatique au Maroc doit agir avec le mordant, la souplesse, l'esprit et l'ardeur d'une petite entreprise prestataire de service. Le service informatique est la fois dedans et dehors de la structure organisationnelle.
L'implémentation de l'ERP et la résistance face à la formation professionnelle	La formation professionnelle est assurée par des consultants SAP. Ces derniers veulent développer un attachement et une cohésion de tous les informaticiens au projet. Mais ils engendrent des effets pervers : les affinités personnelles ne sont pas ménagées et on assiste à des conduites de retrait social de la part des informaticiens marocains hyperformés les plus réticents au projet d'implémentation.
L'implémentation de l'ERP et la résistance à la culture	SAP permet, dans l'entreprise concernée par la recherche, de traiter l'information et de créer des infrastructures de communication à la hauteur des besoins de l'entreprise chimique qui a l'ambition d'être à la fois petite et grosse. Le service informatique au Maroc est depuis l'implémentation décentralisé au maximum mais en gardant un reporting et un contrôle centralisé permanent.

postes standardisés, des procédures et des objectifs rigides et un encadrement en dehors du service informatique qui continue de déterminer la quantité de travail à exécuter. Ainsi, une approche réaliste de la dynamisation du projet SAP au Maroc s'appuie sur des mécanismes de résistance culturelle des acteurs.

Dans ce contexte culturel d'implémentation propre à l'entreprise analysée, la GRH au Maroc tente d'accepter en permanence ses limites, ses excès ou ses inconvénients. Elle bouge avec vivacité dans le savoir et l'action tout en s'appuyant sur des choix essentiels pour aider à l'implémentation et à la résistance culturelle des informaticiens sans les fermer aux influences extérieures. Cette GRH paradoxale (Louart, 1995, 1996) incite les informaticiens ainsi que l'ensemble du personnel à coopérer au projet commun d'implémentation de SAP R/3. Pour cela, une politique d'information et de communication est menée pour définir et faire partager ce projet de développement technologique.

Si les interventions de certains consultants ou de la Direction Générale réduisent le rôle social des informaticiens, la GRH in situ au Maroc et dans le cadre du projet d'implémentation de SAP R/3, fait face à des conduites compulsives de conflits de rôles. Inversement, si les interventions se préoccupent démesurément de la vie affective au sein du service informatique, la GRH affronte des pressions vers toutes sortes d'enjeux opérationnels. Dans ces conditions, il ne convient pas d'introduire un excès de rigidité inutile par une instrumentalisation GRH dans le service informatique au Maroc puisque précisément la souplesse de fonctionnement en est sa force principale.

Conclusion

Dans l'implémentation d'un ERP, les informaticiens marocains ont été contraints d'investir non seulement leur

temps, leurs compétences, leurs savoir-faire, leurs dimensions économiques mais aussi leur vie privée, leurs attentes personnelles, leurs espoirs et leurs craintes. La résistance individuelle joue et s'exprime dans les rôles que l'organisation et la GRH leur proposent.
Dire que la résistance culturelle des informaticiens est accentuée, c'est rappeler que le noyau central de leur personnalité individuelle est constamment menacé par l'entourage professionnel et compromis par les conditions matérielles liées à l'implémentation. Les images qui sont renvoyées des informaticiens marocains à travers leur travail et leurs relations avec les autres salariés sont sources constantes de différence, de cohérence, de valorisation ou dévalorisation, toutes dimensions essentielles de l'identité personnelle.

A travers l'implémentation de l'ERP, les informaticiens subiraient un changement identitaire. Autonomes dans leur fonction avant l'implémentation, ils font face à une emprise de l'organisation qui devient, par la suite, de plus en plus prégnante. Les logiques organisationnelles agissent en déplaçant les objectifs de l'ERP du plan économique au plan culturel. Les informaticiens seraient moins soumis à des exigences explicites de productivité mais, en termes de dépassement de soi, il ne leur est pas demandé de faire de nombreuses tâches informatiques, mais d'être les meilleurs ensemble et de travailler beaucoup pour se dépasser sans cesse. L'un des paradoxes organisationnels de l'implémentation vient précisément de ce qu'elle ne fait pas appel à un renforcement de l'autonomie des acteurs comme source de mobilisation organisationnelle ; elle s'appuierait au contraire sur un principe d'uniformisation des comportements. Le cas marocain est exemplaire car par débrouillardise et en puisant dans des racines culturelles et civilisationnelles, les informaticiens marocains ne se sont pas laissés guider vers une approche standardisée.

L'intervention en GRH au Maroc semble devoir affronter l'étrangeté des sources où elle puise son énergie et la structuration de ses actions :
- Elle est aux prises avec des invariants structurels et des enjeux d'acteurs encore en conflit.
- Elle est le fait d'individus en apprentissage permanent (notamment le directeur général informatique et les autres salariés) qui ont du mal à se penser eux-mêmes, à se vivre et à s'unifier.

La vocation de la GRH dans ce service informatique pourrait être définie comme le fait de perpétuellement se détacher de ses résultats pour apprendre à coïncider avec la culture marocaine. La GRH, actrice et catalyseur de changement se voit confrontée au défi de gérer paradoxalement les rôles des salariés et de renouveler le style de management des informaticiens. Plus généralement, l'implémentation d'un ERP met au défi la GRH de concevoir de nouvelles manières de gérer la place et l'influence de salariés dits périphériques dans un processus d'innovation technologique (Alter, 1996). Aucun manager, même au Maroc, ne peut plus être en dehors de la société de l'information car les modèles d'organisation en réseau, centrés sur les processus et l'apprentissage à cycle rapide dominent un monde professionnel en mutation.

Bibliographie

ALLOUCHE J. SCHMIDT G. (1995) *Les outils de la décision stratégique*, Tome 2, Paris, La Découverte.

ALTER N. (1996) *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.

BERGER PL. & LUCKMAN T. (1966) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, New York, Doubmeday publishers.

BERNOUX P. (1985) *La sociologie des organisations*, Paris, Ed du Seuil.

BROUWERS I. et alii (1997) *Management humain et contexte de changement pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck.

DESQ S., FALLERY B., REIX R., RODHAIN F. (2000) " Systèmes d'information : 1980 – 2000, le parcours d'un champ de recherche " in AMANN B., DUPUY Y., RIGAL JJ. (dir) *Recherches et pratiques en gestion*, XVèmes journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, pp. 227 - 251.

DUPRIEZ P. SIMONS S. (2000) *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles*, De Boeck.

GHERZOULI K . (1997) « Les conditions de réussite et de coopération euromaghrebine », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.

GILBERT P., GONZALEZ D. (2000) " Les progiciels intégrés et la GRH : quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle ", Annales des Mines, *Gérer et Comprendre*, Mars.

GILBERT P., SCHMIDT G. (1999) *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Economica.

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998) *Méthodes de recherche en GRH*, Paris, Economica.

JACOB R., DUCHARME J. (1995) *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin.

JEANNE F. (2001) " Les directeurs informatiques se rêvent stratèges ", *Le Monde Informatique*, N°880, janvier.

LAFADI F., RERHAYE N., (1998) *Maroc. Chronique d'une démocratie en devenir. Les 400 jours d'une transition annoncée*, Rabat, Eddif.

LEGRENTI C., BADER R. (1998) " Le Monde SAP ", *L'informatique professionnelle*, n°166, Août – Septembre.

LOUART P (1996) "Pour une théorie du management paradoxal", *Communication en séance plénière au congrès de l'AIMS*, Lille.

LOUART P (1995) *Succès de l'intervention en GRH*, Paris, Editions Liaison.

MARCHAND D. & alii (2000) *L'Art du Management de l'Information*, Londres, FT Pitman Publishing.

MARTINET AC. (1984) *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, McGraw Hill.

MEZOUAR A., SEMERIVA JP., (1998) *Managers et changement au Maroc*, Paris, Ed du CRD.

NIZET J., PICHAULT F. (1999) " Les tensions et jeux de pouvoir liés aux modèles de gestion des ressources humaines ", *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, La GRH : contrôle et autonomie, Lyon, pp.765 –778.

PEDON A. (1998) Changement technologique et apprentissage organisationnel, une synthèse de la littérature", *Revue Management Technologie Innovation*, Ed Eska, Vol. 1, n°2, Printemps.

PETTIGREW A. M. (1990) " Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organization Science*, vol. 3, n°1.

PICHAULT F., NIZET J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approches contingente et politique*, Paris, Seuil.

ROWE F., ZITI A. (2000) « Cognition individuelle et système d'information », *Revue Systèmes d'information et Management*, vol 5, n°4, pp.3-20.

SCHEIN E.H (1978) *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Massachusset, Addison-Wesley, Reading.

TRUFFAUT H (2001) " Employeurs à vos marques ! ", *Le Monde Informatique*, n°882, février.

VERMEREN P (2001) *Le Maroc en transition*, Paris, Ed La Découverte.

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

Notes

[1] Par informaticiens, nous retiendrons : les Directeurs informatiques, les managers informatiques, les salariés chargés de la technologie pure et les assistants à la maîtrise d'ouvrage NTIC.

[2] Le constructivisme piagétien verrait dans l'implémentation d'un ERP la base du développement cognitif des représentations des informaticiens. *« Les fonctions essentielles de l'intelligence consistent à comprendre et à inventer, autrement dit à construire des structures en structurant le réel ... les connaissances dérivent de l'action , non pas dans le sens de simples réponses associatives, mais en un sens beaucoup plus profond qui est celui de l'assimilation du réel aux coordinations nécessaires et générales de l'action. Connaître, c'est donc assimiler le réel à des structures de transformation »* (Piaget, 1969, p.47).

[3] *« L'individu ne naît pas comme membre d'une société. Il naît avec une certaine prédisposition à la socialité, et il devient un membre de la société »* in BERGER, PL et LUCKMAN, T (1966) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Doubmeday publishers, New York, p129

[4] SCHEIN, E.H (1978) *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachussets.

[5] BERNOUX, P (1985) *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, p.121.

Management des émotions : Leviers organisationnels et managériaux de l'expression d'émotions au travail

Delphine Van-Hoorebeke

Doctorante CEROG

Alors que les émotions sont depuis longtemps un point d'intérêt pour la recherche en psychologie (Darwin, 1890), la gestion des émotions de l'individu dans les organisations ou travail émotionnel, "effort, planification et contrôle demandé pour exprimer l'émotion désirée par l'organisation pendant des transactions interpersonnelles" (Morris et Feldman, 1996) est devenue un sujet de recherche pour les théories organisationnelles depuis seulement quelques années. (Hochschild, 1983, Rafaeli et Sutton, 1987, 1989, Ashforth et Humphrey, 1995).

En outre, force est de constater que le rôle des émotions a été largement ignoré par les organisations. Si leur rôle dans l'organisation a été implicite dans la théorie dite des relations humaines (Mayo, 1945 ; Likert, 1967), leur négligence reste l'apanage de l'homme machine du taylorisme (Doray, 1981) et de la bureaucratie aux critères impersonnels de prise de décision (Katz et Danet, 1973). Encore aujourd'hui, la restriction de l'expression des émotions sur le lieu de travail représente une directive de bien des entreprises.

Or, l'accroissement de la compétition entre entreprises de services a obligé les organisations à fixer leur attention sur la nature et la qualité des services rendus aux clients, parce que la qualité perçue du service est directement influencée par les interactions entre le client et le personnel en contact (Bowen et Schneider, 1995). Puisque les émotions exprimées par l'employé influencent le comportement des individus récepteurs, les organisations cherchent à diriger et contrôler l'image que les employés projettent aux consommateurs (Hochschild' 1983).

De plus, les implications managériales de la gestion des expressions des émotions par les employés sont multiples. Les désordres psychologiques dus aux émotions peuvent provoquer de nombreuses affections depuis l'épuisement physique (Maslach, 1982) jusqu'à l'ulcère gastrique (Selye, 1976). En général, les désordres physiologiques dus aux émotions sont temporaires. Mais, il arrive que le choc émotionnel soit si violent ou si persistant que l'organisme s'épuise (burnout) à rétablir l'équilibre et que des lésions, telles que l'ulcère gastrique, apparaissent (Selye, 1976). La médecine psychosomatique a mis en évidence le rôle important des facteurs émotionnels dans de nombreuses affections aussi diverses que l'asthme, l'eczéma, l'obésité ou la tuberculose pulmonaire.

Aussi, étudier l'expression de l'émotion au travail a son importance tant au niveau de l'acteur interne qu'externe. C'est la raison pour laquelle, cet article présente les dimensions, antécédents et conséquences des expressions

d'émotions des employés au travail. Il considère pour cela que les expressions d'émotions sont une forme de communication entre des individus émetteurs et récepteurs. A partir d'un modèle proposé par Rafaeli et Sutton (1989), une étude qualitative exploratoire révèle diverses variables d'influence de l'expression d'émotion au travail, considérées dans cette étude comme des leviers organisationnels de " facilitation " de l'expression jugée appropriée par l'entreprise, son dirigeant, ses employés conformément aux normes de comportement tant organisationnelles que sociétales. L'objectif est de montrer l'importance du rôle de l'organisation et du manager dans l'expression appropriée d'émotions au travail. La première partie tend à démontrer l'intérêt d'étudier les expressions d'émotions et notamment l'expression appropriée, dans le but de s'ajuster à la réalité manageriale. La deuxième partie, après avoir décrit la méthodologie empruntée, énonce les leviers organisationnels répertoriés par l'étude qualitative exploratoire. Enfin, la dernière partie éclaircit le rôle et le mécanisme de ces leviers organisationnels sur l'expression d'émotions et ses conséquences.

1. La préoccupation de l'organisation : l'expression appropriée d'émotions

1.2. Une vigilance concentrée sur l'expression d'émotions

De la réification de l'homme à la recherche du contrôle de ses sentiments, l'entreprise a toujours suivi un but, le gain, notamment à travers l'excellence ou la performance (Aubert et de Gaujelac, 1991), or Rafaeli et Sutton (1987) indiquent que la performance de l'employé est en relation directe avec les émotions qu'il exprime. Le problème fondamental de l'entreprise n'est donc pas de contrôler ce que ressent l'employé, invisible par autrui, mais bel et bien les manifestations de ces émotions réellement ressenties ou non, c'est à dire d'ordre visuel, facial, gestuel, attitudinal ou comportemental. (Weiss et Cropanzano, 1996).

Dans ce sens, nous considérons, tel Watzlavick (1980) que les organisations ne peuvent imposer des ressentis. Il affirme dans "*Le langage du changement*" qu'on ne peut ordonner à un 'agoraphobe' d'entrer dans un immeuble empli de monde, car il reste terrassé par l'angoisse, ne pouvant répondre au paradoxe de la demande de ressenti : " je veux que tu ressentes spontanément. ". En fait, notre approche s'associe à la pensée de Goffman (1959) qui prétend que les employés au travail agissent tels des acteurs, qui jouent un rôle plus ou moins profond, et par lequel ils expriment des émotions réellement ressenties ou non, appropriées ou inappropriées pour l'organisation. Nous inférons également la recherche effectuée par James (1989), qui note que la manifestation d'une émotion authentiquement ressentie peut être en totale discordance avec l'expression d'émotions requises par l'organisation. Cette dissonance émotionnelle (Middleton, 1989), fait que l'entreprise, incapable d'imposer des émotions, va alors astreindre chaque individu à des comportements - issus de normes régulées - qui l'obligera à l'expression d'émotions appropriées, adéquates, conformes et adaptées (Decahors, 1924) à l'efficience au travail (Czepiel, Solomon et Surprenant, 1985).

1.2 . La recherche d'expressions appropriées d'émotions

Alors que le taylorisme fit de l'homme, un être asservi au mouvement de la machine, sans parole, désir ni identité (Doray, 1981), la bureaucratie impliqua une 'sur-conformité' des comportements. Une démonstration de cette astreinte dans le cadre des entreprises de service, proposée par Bilts (1955) lors d'une étude des pratiques managériales de McDonald et Walt Disney, montre que l'on enseigne aux nouveaux entrants les comportements à reproduire :
" Premièrement, nous pratiquons un sourire amical à tout moment avec nos invités et nous-mêmes. Deuxièmement, nous usons de phrases amicales et courtoises : "puis-je vous aider",... "merci",... " passez une agréable journée",... "appréciez le reste de votre journée" et tout autre expression identique le long de votre journée de travail".[1]

De plus, la présence de normes est parfois clairement explicites au travers des annonces de recrutement (exemple : "les postulants doivent projeter une personnalité chaleureuse" - (Hochschild, 1983). Elle transparaît à travers les principes de base des relations interpersonnelles et de la compréhension de soi enseignés lors des formations d'intégration (Kirby et Di Mattia, 1991), ou encore à travers un dispositif de récompenses (dénommées par Herzberg " biscuits pour chiens ") et de sanctions reliées à la définition du "bon comportement au sein de l'organisation", parfois présenté dans un manuel. Dans les "systèmes managinaires", l'adhésion du salarié passe par ce que Aubert appelle "le système psychique organisationnel", c'est à dire que l'individu se sent

responsable de l'entreprise (actionnariat) et adhère automatiquement aux règles.
Cette brève démonstration conduit à canaliser le cadre conceptuel de cette recherche selon cette proposition de définition du fondement du problème que tentent de contrôler les entreprises : l'**expression appropriée d'émotions au travail**,.

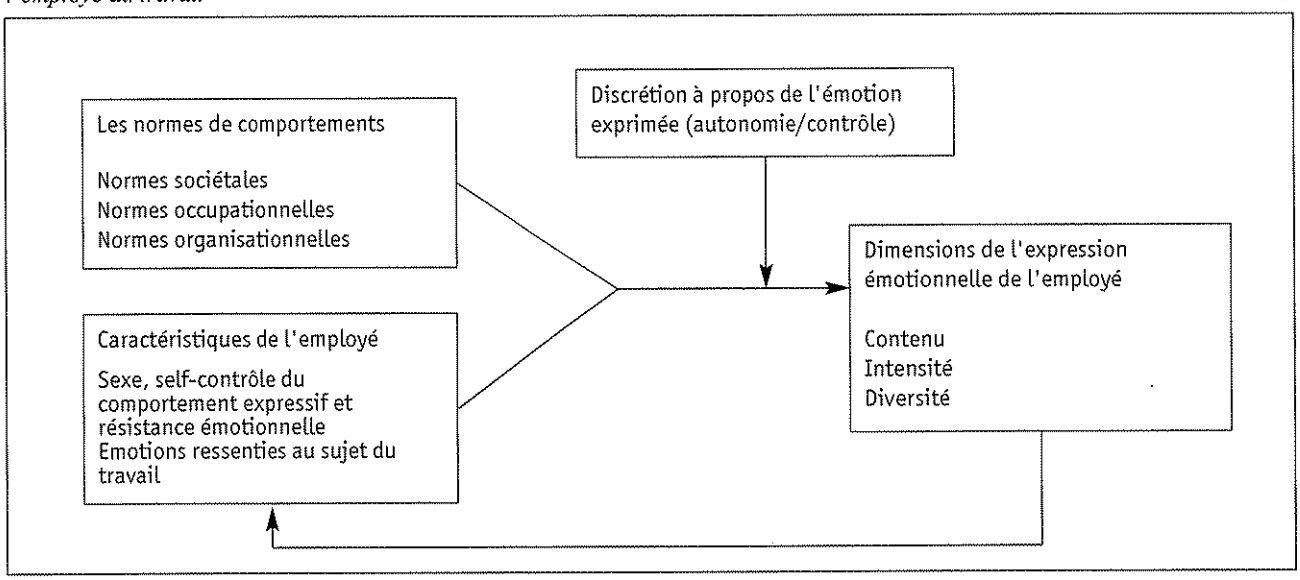
Elle fait référence à la manifestation d'émotions qui correspondent à ce qu'exige telle ou telle situation, et à des normes pré-définies implicites ou explicites perçues par le salarié. Elle peut être influencée par l'environnement (relations humaines, atmosphère...), à travers les stimuli perçus ou par l'adhésion. L'expression appropriée d'émotions permettra une réponse adéquate aux circonstances, même si elle ne reflète pas automatiquement les émotions réellement ressenties.

2. Comment favoriser l'expression appropriée d'émotions ?

Les entreprises recherchent, donc à imposer des comportements induits des émotions, et si en l'état actuel, de telles approches de management perdurent, quelques organisations tendent à inverser ce processus en facilitant l'expression appropriée des émotions, par exemple à travers le cadre (Lynch, 1998). Ainsi, Chris Wallace, manager de Trifast placarde les murs de l'organisation d'empreintes de dinosaures pour créer une atmosphère propice à la créativité (Pickard, 1997). David Firth, auteur de "How to make fun at work" prétend que le "fun" peut réellement être vu comme une tactique de management, au même titre que des pratiques telles que des jeux à thèmes, ou les salles de sport, afin de rendre l'organisation "amusante" aux yeux des employés (Meyer, 1999). Mais, ces méthodes encore expérimentales font-elles partie de facteurs qui faciliteront l'expression des émotions appropriées à l'individu ?
Si de nombreuses études ont testées des variables d'influence du travail émotionnel-effort effectué par l'employé pour exprimé un comportement publiquement observable (Hochschild, 1983)-, seuls Rafaeli et Sutton (1989) se focalisent sur l'étude de l'expression d'émotions au travail. Selon une analyse littéraire de ces auteurs, divers facteurs influencent l'expression d'émotion (cf. figure 1). Tout d'abord ces auteurs ont cherché à distinguer le contenu, l'intensité et la diversité des expressions d'émotions. Puis, ils ont répertoriés des facteurs d'influence dont :
- les normes de sociétés, les normes liées au rôle occupé et les normes de l'organisation,
- les caractéristiques intrinsèques à l'employé,
- une variable modératrice d'autonomie ou de contrôle de la part de l'organisation, puisqu'elle modifie le poids des normes et de la personnalité de l'employé (la discrétion).
Seul le facteur discrétion correspond à un levier que peut utiliser l'organisation pour faciliter l'expression appropriée d'émotion à l'employé. Aussi, aucune étude, à notre connaissance, ne s'étant penchée sur la facilitation de l'expression appropriée d'émotions, une étude exploratoire qualitative s'est avérée indispensable à une gestion managériale des émotions.

Figure 1 : Les facteurs d'influence des émotions exprimées par l'employé au travail

Source : Rafaeli et Sutton (1989)



3. Méthodologie

C'est à partir d'observations réalisées sur des hôtesses de l'air, que Hochschild (1983) détermine, selon trois caractéristiques, les rôles qui réclament un travail émotionnel : (1) ce sont des métiers de contact vocal ou facial avec le public, (2) qui demandent aux employés de produire une réaction émotionnelle chez le client et (3) qui offrent aux employeurs un moyen d'exercer un certain degré de contrôle des activités émotionnelles des salariés. Cependant, Adelmann (1989) estime que les postes d'un tiers des employés américains incorporent des éléments de "troc" des émotions où les employés sont récompensés spécialement pour leurs expressions d'émotions. Parce que, depuis lors, la recherche est restée focalisée sur des professions atypiques, cette étude qualitative exploratoire prend en considération un échantillon d'individus aux postes très divers. Elle portera donc sur un éventail d'emplois allant du salarié en contact avec la clientèle à forte gestion émotionnelle, à l'employé administratif, supposé être émotionnellement moins sollicité (Hochschild, 1983). A ce propos, Thévenet (1999, p.145) précise que "la prise en compte des émotions ne doit [...] pas se limiter aux situations paroxystiques de l'expression émotionnelle mais à toutes les situations où la perception par l'individu est importante...".

Ainsi, notre échantillon de vingt-deux individus (12 hommes et 10 femmes), d'un âge moyen de 37.5 ans, a été choisi en fonction de la classification officielle du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de 1999. Le métier, dans chaque catégorie du ROME a été sélectionné dans le but de refléter les sources les plus significatives pour l'étude : employé de bureau, croque-mort, marin-pompier, artisan indépendant, plombier salarié, enseignant du supérieur, cadre administratif, cadre commercial, agent pour l'emploi, enseignant du secondaire, employé de banque, lieutenant de police nationale, manager spectacle, cuisinier, acteur, assistante maternelle, comptable, secrétaire de direction, gestionnaire, vendeuse en magasin, pharmacien, infirmière à domicile.

Les entretiens semi-directifs ont une durée moyenne de 50 minutes et une étendue de 35 minutes (entretien téléphonique) à 1 heure 05 minutes (entretien en face à face). L'hétérogénéité de l'instrumentation n'a pu permettre de prendre en considération des outils, tels que la gestuelle, les attitudes visuelles... Nous nous concentrerons, donc, sur le discours des personnes interrogées, les termes et expressions placées dans leur contexte. Le guide d'entretien est formalisé à partir de ces interrogations : Les expressions appropriées d'émotions au travail, quelles sont-elles ? Les expressions inappropriées d'émotions au travail, quelles sont-elles ? Quels sont les facteurs qui pourraient faciliter l'expression appropriée d'émotions au travail ?

Notre choix porte sur l'analyse de contenu qui permet de structurer tout matériel qui de prime abord est très hétérogène, en regroupant les informations en un certain nombre de catégories (Ladwein, 1996). Le critère de catégorisation choisi pour cette étude est thématique, en concordance avec le choix de l'unité d'enregistrement, c'est à dire que tous les thèmes à la signification similaire sont rassemblés dans une même catégorie. Pour plus d'objectivité, et étant donné l'unité d'enregistrement thématique, la catégorisation a été réalisée par deux juges et sa validité établie par le degré de congruence, ou rapport entre le nombre de codages congruents et le nombre total de codages réalisés par les juges (Ladwein, 1996). La validité interne est vérifiée lorsque le taux obtenu dépasse les 80%. Dans notre cas, le taux est de 95%, soit 626 codages congruents sur 655.

4. Résultats

4.1. La diversité des expressions d'émotions au travail

Dans un premier temps, le recensement des expressions inappropriées et appropriées d'émotions dénombre 46 comportements différents. Il s'avère qu'ils diffèrent selon que l'expression d'émotions est jugée appropriée ou inappropriée par l'entreprise, son dirigeant, ses employés conformément aux normes de comportement tant organisationnelles que sociétales.

En règle générale, ce sont les expressions extrêmes (fou rire, colère forte, pleurs, etc....) qui ne peuvent être exprimées au quotidien. Ce résultat confirme l'intérêt de distinguer les expressions d'émotions selon leur intensité, leur diversité et leur contenu (Rafaeli et Sutton, 1989).

Au niveau des caractéristiques individuelles, deux variables socio-démographiques se sont avérées influentes de l'expression d'émotion : l'âge et le statut. En effet, la classe d'âge [43 – 62 ans] répond plus que les plus jeunes (chi deux : 4,79, sig. : 0,028)2. En fait, ils osent plus dire ce qu'ils pensent ou exprimer ce qu'ils ressentent. Alors que les managers intériorisent plus que les exécutants, paradoxalement ils répondent et se moquent (mépris) davantage (chi-deux : 2,93 ; sig : 0,086). A ce propos, une étude de Fitness (2000) montre

Tableau1. Expressions d'émotions appropriées ou inappropriées

Expression	**Appro./Inapp.**	**Métier**	**Exemple**
Colère 31 occurrences pour 15 individus interrogés	Inappropriée	Tous	*"on n'a pas le droit de se mettre en colère, de crier, de frapper (rire), d'insulter"* (agent ANPE)
Rire	Appro./Inappr.	Selon	Inapproprié dans les professions de gestion de "détresse" : croque-mort, succession banque, pompier, police
Sourire (+) Sérieux, compréhension (++)	Approprié Approprié	Santé Santé	Expression la plus attendue *"les personnes nous réclament de l'écoute, de la compréhension, le sourire, c'est très dur..."* (infirmière)
Fou rire	Inapproprié	Commerce/administration	*"le rire est permis mais l'éclat de rire, le fou rire n'est pas recommandé"* (gestionnaire)

l'obligation pour le manager de se mettre en colère pour être respecté par ses subalternes. A l'encontre, les exécutants montrent un comportement plus respectueux que les managers (chi-deux : 4,70 ; sig : 0,03). Le sexe est également révélé : les femmes (chi-deux : 2,89 ; sig. 0,088) ont davantage besoin de soutien. Elles paniquent (chi-deux : 4,79 ; sig. : 0,028) plus facilement que leurs homologues masculins.

4.2. Les conséquences perçues des expressions d'émotion au travail

Dans un deuxième temps, diverses conséquences de l'expression d'émotion sont mises en exergue :
- La santé est très représentée (64% des individus : *"seulement quand je ne suis pas heureux, c'est le physique qui s'en ressent. J'ai des problèmes de fatigue, musculaires..."* plombier),
- la performance est une préoccupation pour 50% des individus : *"c'est un contrôle permanent, donc on ne peut pas trop se lâcher, sinon c'est là que peuvent apparaître des erreurs."* (gestionnaire),
- la mauvaise interprétation de la part d'autrui (36% des individus : *"Il ne faut surtout pas que les clients comprennent de travers notre sourire. Pour cela, il doit être discret, mais présent tout de même."* croque-mort),
- la satisfaction au travail et le bien-être. Ce résultat est confirmée par une étude d'Ashforth et Humphrey, (1993), dans laquelle les guichetiers qui ont eu la possibilité d'exprimer leur propre style ont plus de satisfaction au travail que les guichetiers qui exprimaient les émotions désirées aux clients.

Néanmoins, les discours font plutôt référence à l'impact des émotions dites négatives ou retenues sur la santé, la satisfaction au travail et le bien-être. Seules la performance et la mauvaise interprétation d'autrui apparaissent comme des réelles conséquences de l'expression d'émotions. En résumé, l'expression représente une composante effective du rôle de l'employé.

4.3. Les leviers organisationnels influents de l'expression appropriée d'émotion

Dans un troisième temps, de nombreux leviers organisationnels sont révélés comme influents de l'expression jugée appropriée d'émotion au travail. Ces facteurs permettent, ainsi de compléter le schéma proposé par Rafaeli et Sutton (1989).

Si Rafaeli et Sutton (1989) développent dans leur discussion l'impact du feed-back sur l'expression d'émotion, c'est la personnalité d'autrui qui est révélée comme influente de l'expression dans cette étude.
Concernant notre objectif central, deux ensembles de variables, d'une importance empesée, sont dévoilés, les caractéristiques de l'organisation qui représentent près de 50% des occurrences et les caractéristiques du rôle du manager, couvrant près de 30% des occurrences. Alors que Rafaeli et Sutton (1989) étudient les expressions d'émotions au travail, ils n'ont aucunement considéré ces facteurs. Selon les résultats de l'étude, l'entreprise "émotionnelle", doit concentrer ses efforts sur les conditions de travail : mettre à disposition de l'employé un matériel performant, gérer le besoin de personnel, entretenir le cadre et l'atmosphère de travail, délivrer des

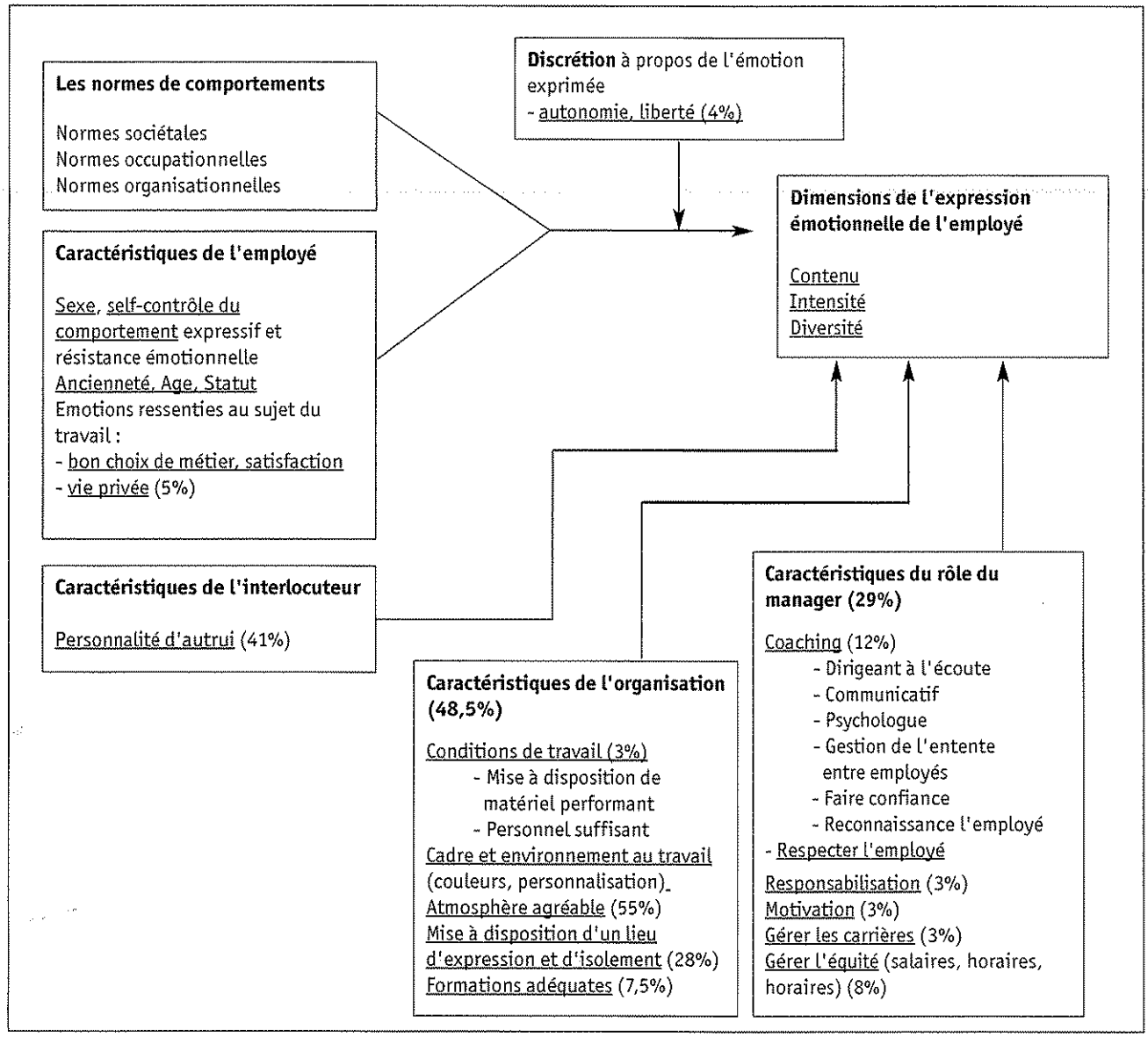


Figure 2 : Les facteurs d'influence des expressions appropriées d'émotions de l'employé au travail3

Source : adapté de Rafaeli et Sutton (1989)

formations adéquates à la gestion des émotions (gestion du stress, jeux de rôles, groupes de discussion), et fournir un lieu d'expression et d'isolement réservé au personnel. Le manager doit avoir une grande capacité d'écoute, de psychologie, doit savoir gérer l'entente de son équipe, la répartition de la quantité de travail, maintenir une égalité entre les employés et les responsabiliser. En fait, le manager doit avoir des capacités de coaching plutôt que de contrôleur, puisque l'autonomie et la liberté sont considérées influentes de l'expression appropriée, comme l'ont montré Rafaeli et Sutton (1989).

5. Discussion

Selon le discours des personnes interrogées, il est révélé deux types de conséquences. Les conséquences liées à l'expression d'émotion et celles issues des émotions ressenties retenues. Les premières sont intrinsèques au rôle tenu par l'employé alors que les secondes agissent sur le mental et le physique de l'individu. Il est d'ailleurs possible de supposer un lien entre ces deux types de conséquences. Ces résultats appuient l'intérêt pour l'organisation de considérer non seulement les expressions d'émotions au travail, mais aussi les émotions ressenties en amont par l'employé.

Tableau 2 : quelques exemples de citations

Conditions de travail *Formation*	*"plus de personnel" (secrétaire d'école)* *"j'essaie toujours d'amener l'autre à m'expliquer calmement ce qu'il veut, j'écoute, cela est dû à la formation en communication que j'ai eue" (secrétaire de direction) "il faudrait une formation pour apprendre à gérer son stress, pas ses formations bidons" (assistante maternelle)*
Satisfaction	*"il y aussi l'émotion de satisfaction, de l'avoir réussi (son travail)" (manager spectacle)*
Lieu	*Si tu dis devant le client que le travail est mal fait, c'est foutu" (plombier), si on veut rire, on va dans l'arrière boutique, pour se cacher du client" (pharmacien), "il n'existe pas de lieux, ni de moments pour gérer ses émotions, c'est partout et tout le temps" (plombier)*
Personnalité de l'employé	*"je suis quelqu'un d'introverti, donc je n'exprime pas mes émotions au travail " (cadre administratif)*
Obligation	*"tu ne peux pas travailler si tu ne gères pas tes émotions, tu ne peux pas sinon tu te mettrais facilement en colère, à pleurer, surtout dans les cas les plus difficiles " (employé de banque, service succession).*

La classification des expressions selon leur intensité, contenu et diversité montre que c'est l'intensité et la nature des expressions qui mènent à les juger comme inappropriées, ceci en fonction du poste occupé. Leur diversité appuie la complexité à laquelle est confrontée l'organisation pour les gérer.
En ce qui concerne les leviers organisationnels de gestion de l'expression d'émotion au travail, non seulement deux types de caractéristiques sont formulées (caractéristiques de l'organisation et du rôle du manager), mais également deux catégories de leviers. D'une part, les leviers curatifs et les leviers préventifs.

5.1. Les leviers curatifs

- Tout d'abord, l'employé a besoin de défouler ses émotions ressenties retenues, d'où la nécessité d'un lieu d'expression ou d'isolement. A ce sujet, Goffman (1959) parle des individus comme des acteurs qui jouent un rôle sur scène et montrent leur vraie personnalité dans les coulisses, lieu où les acteurs se libèrent de leur rôle. La région postérieure (arrière boutique ou coulisses) représente le lieu où les choses sont cachées au public, où se prépare ce qui va se passer dans la région antérieure (scène), où l'acteur peut se détendre et abandonner sa façade en dépouillant son personnage. Il est impératif de séparer les deux régions, afin que le public ne puisse pas y pénétrer et découvrir les secrets de la région postérieure. Il précise même la décoration de ces coulisses et ce qu'il doit générer. Fineman (1993) appelle cette région une zone émotionalisée. Parmi les exemples réels, non seulement les hôpitaux allouent une salle de repos et d'expression aux infirmières, mais certaines organisations mettent à disposition des employés des salles de sport, ou d'autres en orient, octroient jusqu'à un punching ball à l'effigie du patron pour défouler leurs émotions. Ce lieu doit donc favoriser un défoulement tant mental que physique. Ce levier représente à lui seul 28% des occurrences.
- De la même façon, les groupes de discussion correspondent à la demande faite par les personnes interrogées de formations adéquates face aux expressions inappropriées. Peter Senge affirme que "le dialogue aide la pensée à être plus en phase avec la réalité, être plus réceptive et percevoir ses propres incohérences." Ils s'approchent du concept de défoulement, qui a trait à la possibilité de crier, de frapper, de bouger... Si l'employé ne peut défouler ses émotions retenues, il aura tendance à dégager ses expressions inappropriées au travail ou à intérioriser parfois jusqu'à détruire sa santé. A ce propos, Aubert (1989) dans "le stress professionnel" parle d'une énergie accumulée au cours du travail qui lorsqu'elle ne trouve pas dans la tâche à accomplir un exécutoire suffisant, constitue un besoin.

5.2. Les leviers préventifs

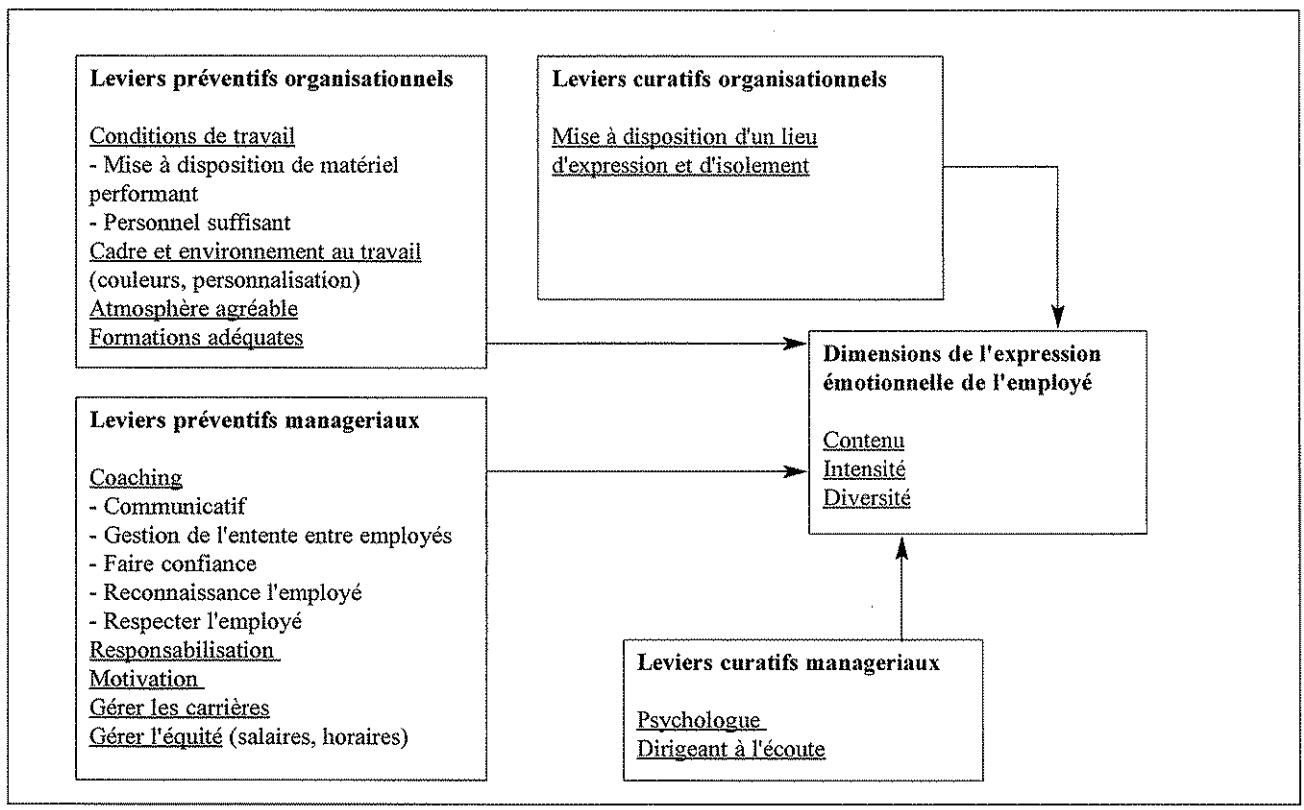
- D'une manière générale, l'entreprise et le manager doivent être à l'écoute de l'employé, notamment en améliorant les conditions de travail et en favorisant le soutien social ou support social, c'est-à-dire l'ensemble d'attitudes et comportements émanant d'hommes vivant en société et qui a pour effet de soutenir, d'apporter de l'aide à une autre personne.

- Nous l'avons vu auparavant, diverses entreprises jouent sur le cadre avec par exemple, la recherche sur les couleurs de décoration, tel que le feng shui (discipline chinoise de décoration en fonction des 5 éléments) ou en placardant les murs de l'organisation d'empreintes de dinosaures pour créer une atmosphère propice à la créativité.

Ces deux leviers influencent donc les émotions ressenties par un climat propice à l'expression appropriée.
- La demande de formation, notamment en psychologie et en développement personnel, permet à l'employé de mieux se connaître et de mieux comprendre autrui, "les jeux de rôles" favorise l'entraînement aux comportements adaptés. Le Scannf (1998) parle d'entraînement intensif aux tâches à accomplir dans des conditions similaires à celles rencontrées dans un environnement réel pour acquérir une automatisation et par là-même une augmentation du sens du contrôle. Il s'agit d'une formation de communication, directement influente de l'expression d'émotion.

Cette nouvelle catégorisation des leviers organisationnels de "facilitation" manageriale et organisationnelle des expressions d'émotions répertoriés, nous mène à proposer un modèle distinctif de leur aspect curatif ou préventif.

Figure 3 : Leviers managériaux et organisationnels curatifs et préventifs qui influencent les expressions appropriées d'émotions de l'employé au travail.



6. Conclusion

Concevoir l'émotion uniquement comme une issue de l'intra-psychique masque le rôle complexe qu'elle joue dans la vie organisationnelle (Dolan, et al., 1990). Comme le soulèvent Maslach (1982) et Selye (1976), les désordres psychologiques dus aux émotions réfrénées peuvent avoir un impact direct sur la santé physique de l'individu. Si cette recherche s'est focalisée sur l'expression d'émotions au travail, il s'est avéré que ce sont effectivement les émotions ressenties qui sont à l'origine tant des conséquences liées aux expressions d'émotions qu'aux leviers d'influence dont dispose l'organisation. Or, en vue de l'importance prise par les organisations de services et de l'obligation pour l'employé de maîtriser ses réactions affectives et celles du client (Eiglier, Langeard, 1987), une connaissance approfondie de l'émotion et de ses variables d'influence (conditions de travail, lieu, cadre-atmosphère...) semble plus que nécessaire pour une gestion efficiente du personnel. Notre recherche, à ses balbutiements, offre déjà – par ses résultats prometteurs – une large perspective d'action, dans la considération des attentes du "The employee as customer" (Berry, 1981).

Bibliographie

Adelmann P.K. (1989) Emotional Labor and Employee well-being, *unpublished dissertation*, cité par Morris J.A. et Feldman D.C. (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor,*The Academy of Management Review*, Mississippi State.

Ashforth B.E., Humphrey R.H. (1995) Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, vol.18, n°1, 88-115.

Aubert N. et V. de Gaujelac (1991), *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil.

Berry L.L. (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, vol.3, n°1.

Bilts R. (1955*) Walt Disney : The Dreamer, The Realist and The Critic, Dynamic Learning* Publications, Library of Congress Catalog in Publications Data.

Czepiel J.A., Solomon M.E. et Surprenant C.F. (1985) *The Service Encounter*, Lexington, MA : Lexington Books.

Darwin C. (1890) *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, Editions Complexe.

Decahors E. (1924) *Dictionnaire français-latin*, Paris, librairie A. Hatier.

Dolan S.L., Lamoureux G. et Gosselin E. (1990), *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin éditeur.

Doray (1981) *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, ed. Dunod.

Eiglier P., Langeard E. (1987) *Servuction.* Le Marketing des Services.

Fineman S. (1993) *Emotion in Organization*, Sage Publications.

Fitness J. (2000) Anger in the Workplace : an Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordonates, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 147-162.

Goffman E.(1973) *La Mise en Scène de la Vie Quotidienne*, Paris, Ed. de Minuit.

Hochschild A.R. (1983) *The Managed Heart*, Commercialization of Human Feeling, University of California Press.

James N. (1989) Emotional Labor : Skill and Work in a Social Regulation of Feelings, *Social Logical Review*, 37, 15-42.

Kirby P. et DiMattia D. (1991), A rational approach to emotional management, *Training & Development Journal*, 45, 67-70.

Ladwein R. (1996) *Les Etudes Marketing*, ed. Economica, Gestion poche.

Le Scanff C.(1998) La préparation-entrainement psychologique pour des situations extrêmes, Application au sport de haut niveau, *Bulletin de Psychologie*, tome 51, n°6, 765-781.

Lynch K. (1998), Humor can beat stress, *Industry Week*, 247, 55-56.

Maslach C. (1982), *Burnout : The cost of caring*, Englewood cliffs, prentice-hall.

Meyer H. (1999) Fun for everyone, *Journal of Business Strategy*, march-april: 13-17

Middleton D.R. (1989) Emotional Style : The Cultural Ordering of Emotions, *Ethos* 17, 187-201.

Morris J.A. et Feldman D.C. (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor,*The Academy of Management Review*, Mississippi State.

Pickard J. (1997) You Cannot Be Serious !, *People Management*, 18 dec.

Rafaeli A. et Sutton R.I. (1987) Expression of Emotion as Part of the Work Role, *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 23-37.

Rafaeli A. et Sutton R.I. (1989) The Expression of Emotion in Organizational Life, *Research in Organizational Behavior*, vol.11,1-42.

Selye H. (1976) *The Stress of Life*, Mc Graw-Hill, N.Y.

Schneider B et Bowen D.E. (1995), *Winning the service game*, Boston , MA : Harvard Busines School Press.

Thévenet M. (1999), Le travail : que d'émotions !, *Revue Française de Gestion*, nov-dec, 140-152.

Watzlavick P. (1980) *Le Langage du Changement*, éléments de communication thérapeutique, Editions du Seuil.

Weiss H.M. et R. Cropanzano (1996), Affective Events Theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, 1-74.

Notes

[1] traduit du manuel de Walt Disney Production, 1982, p.6.

[2] seuil de confiance : 0,90

[3] les éléments soulignés correspondent aux variables inventoriées par l'analyse de contenu.
Les pourcentages sont établis à partir du nombre d'apparition d'un terme ou d'une proposition correspondant à ce thème, par rapport au nombre d'occurrences total.