

## *Les actes de la DGESCO*

---

# **Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques**

*14 juin 2006*

---

# **Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques**

**Actes du séminaire national  
23, 24, 25 et 26 août 2005  
Cité internationale universitaire, Paris**

**Ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
Direction de l'Enseignement scolaire**



# Sommaire

<b>Ouverture des travaux.....</b>	<b>5</b>
Yves-Frédéric Livian	
<b>Les modèles d'analyse de la GRH.....</b>	<b>7</b>
Frédérique Pigeyre	
<b>La GRH et ses parties prenantes .....</b>	<b>17</b>
Yves-Frédéric Livian	
<b>La GRH : principes, pratiques et critiques .....</b>	<b>25</b>
Jacques Igalens	
<b>Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting .....</b>	<b>43</b>
Gérard Naro	
<b>La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines .....</b>	<b>73</b>
Patrick Gilbert	
<b>Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences .....</b>	<b>87</b>
Didier Retour	
<b>Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ? .....</b>	<b>101</b>
Pierre Mirallès	
<b>Évaluer le travail ou évaluer le salarié ? Le problème du développement potentiel .....</b>	<b>109</b>
Bernard Prot	
<b>L'évaluation et le diagnostic en médecine du travail.....</b>	<b>119</b>
Gabriel Fernandez	

<b>Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction :</b>	
<b>les clés du fonctionnement des organisations ? .....</b>	<b>123</b>
Georges Trepo	
<b>La mise en place d'une évaluation des salariés dans une collectivité territoriale .....</b>	<b>137</b>
Jean-Luc Rousseau	
<b>Clôture des travaux.....</b>	<b>150</b>
Yves-Frédéric Livian, Christian Pin	

## Ouverture des travaux

*Yves-Frédéric Livian,  
professeur émérite, IAE, université Lyon II*

Je suis heureux que l'initiative de cette université d'été sur la gestion des ressources humaines ait pu aboutir et je me réjouis d'être à nouveau avec vous.

La GRH est un domaine apparemment « facile » dont parle la presse mais parfois un peu comme on parle du trafic aérien, quand arrivent des accidents... Or, le nouveau programme d'enseignement nécessite une réflexion approfondie sur ce domaine finalement assez nouveau au sein des sciences de gestion et c'est à cela que nous allons vous convier.

Trois préoccupations principales ont présidé à l'élaboration du programme :

- vous proposer une actualisation de vos informations et vos connaissances, dans un domaine qui bouge beaucoup. Tous les conférenciers du matin sont des chercheurs, qui pourront partager avec vous des résultats de travaux récents et faire un "état de l'art" dans leur domaine ;
- vous proposer un regard particulier correspondant à un enseignement technologique rénové, qui n'a pas pour but de diffuser de la culture générale économique mais qui évite aussi la tentation de l'instrumentalisme pur. Les outils et techniques de GRH sont porteurs d'intentions et ont des effets, voulus et non voulus, qu'il faut être capable d'analyser. Nous sommes dans un domaine où il n'y a pas de solutions toutes faites qui s'imposent ;
- être soucieux de la position de l'enseignant, qui doit être claire sur le lieu d'où il parle.

À ce stade, il ne s'agit ni de former des dirigeants, des DRH, ni des syndicalistes... Nous avons la préoccupation de former de futurs salariés (ou travailleurs indépendants), capables de s'insérer dans un contexte professionnel en étant efficaces et en même temps capables de réfléchir et de raisonner sur les situations de travail dans lesquelles ils devront agir. Ceci a des conséquences, comme on le verra, sur les différents points de vue que l'enseignant doit être capable d'utiliser.

Aujourd'hui, nous dresserons un tableau général de ce qu'est la GRH et nous rappellerons quelques éléments fondamentaux. Il s'agit d'une introduction, à laquelle donc ne correspondent pas d'ateliers pédagogiques.

Mercredi, nous continuerons la présentation générale du domaine et aborderons le sujet des « indicateurs sociaux », avec l'après-midi les ateliers correspondants.

La journée du jeudi sera consacrée aux démarches de « gestion des compétences », avec également des ateliers l'après-midi.

Vendredi sera dévolu à « l'évaluation » du travail et à une conclusion sous la forme d'un dialogue avec un ancien directeur des ressources humaines d'un grand groupe industriel qui répondra à vos questions.

# Les modèles d'analyse de la GRH

*Frédérique Pigeyre,*

*professeur des universités, université de Versailles-Saint Quentin*

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

Naguère baptisée «gestion du personnel», la «gestion des ressources humaines» pourrait bien faire à son tour l'objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une «gestion des personnes». Ces changements d'intitulés, et les débats qu'ils suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes.

Cette diversité des intitulés nous engage d'abord à mettre l'accent sur la difficulté de définir simplement et précisément la GRH. Bien qu'elle semble désormais bien installée parmi les activités essentielles de l'entreprise, sa définition est moins simple qu'il ne paraît. Nous présenterons dans un premier temps les principes sous-jacents aux pratiques de gestion du travail. Cela nous conduira à montrer en quoi la GRH est un objet difficile à cerner. Nous évoquerons ensuite les représentations les plus courantes auxquelles donne lieu la GRH aujourd'hui. Enfin, nous proposerons une grille d'analyse construite sur ses éléments constitutifs.

## **La GRH entre modèles productifs et théories managériales**

En tant que pratique d'entreprise, la GRH est largement déterminée par les modèles productifs au service desquels elle est supposée se mettre. Son évolution au cours des années 1970/1980 en témoigne. Mais la GRH, constituée comme discipline académique, évolue aussi en fonction des idées et théories managériales qui véhiculent une «bonne» manière de gérer le travail.

## GRH et modèles productifs

Une première évidence s'impose à l'observateur: la façon dont les entreprises organisent la gestion de leur main d'œuvre<sup>1</sup> découle très largement du modèle productif en vigueur. Au niveau de l'entreprise en effet, le système social est conçu pour répondre aux besoins du système productif. Cela justifie cette définition: « La GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés » (extrait de Dietrich et Pigeyre, 2005, p. 8).

Plus largement, les entreprises et les organisations évoluent dans un contexte caractérisé par ce que certains économistes appellent un « modèle productif »<sup>2</sup> dominant. On peut grossièrement définir un modèle productif comme le résultat de choix contraints qui concernent les moyens mis en œuvre pour réaliser une stratégie de profit. Au niveau macro-économique, ces moyens dépendent du mode de croissance et de distribution du revenu national. Au niveau microéconomique, dans l'entreprise, ils renvoient aux choix en termes d'organisation productive et de modes de rémunération.

Après avoir constitué le modèle dominant d'organisation et de gestion des entreprises pendant la plus grande partie du XXe siècle, le modèle taylorien fordien s'est progressivement affaibli pour laisser place à un modèle que l'on peut aujourd'hui qualifier de « modèle de la flexibilité », même si cette dénomination n'est pas aussi instituée que la précédente. Ces deux modèles se distinguent essentiellement par les réponses qu'ils proposent aux entreprises face aux exigences de la concurrence. C'est en effet parce que les conditions de la concurrence économique ont fondamentalement changé au tournant des années 1960/1970 que le modèle taylorien-fordien s'est affaibli.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des deux modèles :

MODÈLE	TAYLORIEN	FLÉXIBILITÉ
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coûts, qualité, délais Variété, innovation
Contexte organisationnel	Opération	Événement
Négociation sociale	Compromis fordien	Crise de la régulation
Gestion de la main d'œuvre	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences

(Source : Cadin L., Guérin F., *La Gestion des ressources humaines*, Dunod, Coll. Topos, 1999)

<sup>1</sup> À ce stade, pour éviter d'entrer dans des querelles sémantiques, nous utilisons des termes plus neutres, empruntés au vocabulaire de l'économie pour parler de « gestion du travail », par opposition à l'autre facteur de production, le capital, ou de « gestion de la main d'œuvre »

<sup>2</sup> Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, La Découverte, Coll. Repères, 2000

L'avènement de ce que l'on nomme aujourd'hui « Gestion des Ressources Humaines » apparaît donc bien comme une réponse à de nouvelles exigences stratégiques : il s'agit d'inventer de nouvelles formes de gestion du travail qui répondent au contexte stratégique de la période qui succède aux Trente Glorieuses. L'obéissance prônée par Taylor à des règles et procédures conçues sans tenir compte de l'ouvrier, réduit à un simple exécutant, ne permet plus d'assurer qualité, innovation et variété. Devenu opérateur, l'ouvrier d'aujourd'hui est considéré comme porteur des compétences qui lui permettent de contrôler des machines largement automatisées et ainsi de s'adapter à des événements, par définition imprévus, c'est-à-dire réagir à des aléas (pannes, défauts, etc...). La manière de travailler n'est plus la même.

Cette évolution du modèle productif a également des conséquences en termes de négociation sociale, puisque le compromis fordien (répartition des responsabilités entre syndicats et dirigeants) qui repose sur l'idée que les dirigeants peuvent faire des choix, prendre des décisions à condition que les salariés puissent récupérer une partie des fruits de la croissance ne fonctionne plus, mais il n'en existe pas d'autre. C'est pour cela que l'on parle de crise de la régulation. Tout cela a des conséquences sur la gestion de la main d'œuvre. Nous sommes passés d'un modèle en termes de gestion du poste de travail à un modèle en termes de compétences. Si nous sommes passés à la gestion des ressources humaines c'est parce que nous avons connu une évolution significative du modèle productif.

## GRH et idées managériales

La manière dont est conçue la gestion de la main d'œuvre est aussi largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Nous venons implicitement d'évoquer ce point avec la pensée de Taylor. De façon plus générale, on peut aisément identifier quelques grands courants de pensée caractéristiques de modalités spécifiques de gestion du travail. Leur influence est visible au travers des intitulés attribués dans les organisations aux services spécialisés :

- le terme *administration du personnel* renvoie généralement à une conception bureaucratique et juridique de la main d'œuvre. Il met l'accent sur la formalisation (règles écrites), la hiérarchisation (structure pyramidale), la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet) et l'impersonnalité (règle valable pour tous) ;
- le terme *Relations Humaines* fait explicitement référence au courant initié dans les années 30 aux États-Unis par Elton Mayo à la suite de ses expériences conduites à Hawthorne et développé en Europe dans les années 1950. E. Mayo insiste sur la dimension affective de la vie dans les organisations et sur la manière de développer la motivation. Ce courant a contribué à favoriser des démarches de dialogue et d'expression, de communication et à faire évoluer les styles de commandement vers des formes plus « participatives » ;
- l'expression *développement social* puise ses sources dans les travaux du Tavistock Institute à l'origine du courant socio-technique dont les idées ont été expérimentées par les entreprises scandinaves dans les années 1970. Critiquant le courant des Relations

Humaines, jugé trop centré sur les dimensions affectives sans mettre en question les principes organisationnels tayloriens, le courant socio-technique a mis l'accent sur la nécessité de faire évoluer les organisations productives. Il s'agissait aussi bien d'améliorer les conditions de travail, d'inventer de nouvelles formes organisationnelles en lien avec l'évolution des technologies que de mettre en place des cellules de production plus autonomes.

Ainsi, modèles productifs et théories managériales dominantes à chaque époque peuvent être considérés comme structurants des formes prises par les pratiques des entreprises dans la manière de gérer le travail.

## **La GRH, un objet difficile à cerner**

L'explicitation des fondements de la GRH, telle que nous venons de la proposer, si elle peut éclairer sur le caractère complexe de la GRH, ne suffit pourtant pas à la définir. Une définition de la GRH suppose en effet de rendre compte à la fois de ses activités et des enjeux auxquels elle est confrontée. Pour cela, nous jugeons utile de distinguer ce qu'il est convenu d'appeler les activités de la GRH et les services, ou plus précisément, les acteurs concernés, peu ou prou, par ces activités.

## **Les activités paradoxales de la GRH**

Considérer la GRH d'un point de vue *gestionnaire*, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise. Comme le précise avec quelque provocation B. Galambaud<sup>3</sup>, dans l'expression *gestion des ressources humaines*, c'est le mot *gestion* qui est le plus important... Cette notion de gestion renvoie en effet à une rationalisation de pratiques qui concernent les salariés : développement des compétences par la formation, mesure des performances, maintien de la motivation par des systèmes d'incitation, etc. Ce faisant, la GRH fait de l'homme un *objet de gestion*. Ce terme pourrait choquer quiconque souhaiterait trouver dans la GRH l'humanité qui fait parfois défaut à l'entreprise... ! Cette objectivation de la ressource humaine renvoie néanmoins aux contraintes qui pèsent sur la GRH, amenée à prendre en compte des paramètres souvent contradictoires :

- réduire les coûts salariaux tout en investissant dans le développement des compétences ;
- gérer des collectifs de travail (employés, ouvriers, cadres) mais aussi des individus aux attentes et problèmes spécifiques ;
- prévoir les besoins en qualifications malgré les incertitudes du marché,
- planifier les ressources nécessaires mais assurer leur flexibilité, tout en respectant les obligations légales et réglementaires.

---

<sup>3</sup> Voir Galambaud B., *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons, 2002.

Cette rapide énumération d'activités montre que la fonction RH se «technicise» de plus en plus, tout en se spécialisant. Désormais, « faire de la GRH » englobe aussi bien des activités de gestion comptable et juridique du personnel, que des pratiques de management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement. Ces activités variées constituent le quotidien de la fonction RH. Nous allons voir que leur développement constitue un élargissement de la fonction qui nécessite le concours d'un nombre croissant d'acteurs différents.

### **La fonction RH : une fonction « partagée »**

Ainsi, au fur et à mesure qu'elle se spécialise et devient plus « technique », la GRH tend à élargir son champ d'action et donc à impliquer, de près ou de loin, différents acteurs. Car il faut être clair : contrairement à beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise, la GRH n'est pas le domaine réservé d'un seul acteur ou d'un seul type d'acteurs. On peut ainsi identifier au moins trois grands groupes d'acteurs qui interviennent en matière de GRH :

- les décideurs : la direction générale à laquelle participe prioritairement – du moins peut-on l'espérer – le DRH, élabore les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- les managers d'équipe : à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) ;
- les spécialistes fonctionnels de la GRH, acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques est rendue nécessaire par la difficulté fréquente, peut-être encore plus en GRH que dans d'autres domaines, à traduire sur le terrain les politiques dans des décisions concrètes. En d'autres termes, il n'y a pas toujours de relation directe entre prescriptions politiques et actions concrètes, ce qui nécessite d'organiser les processus de décision de manière que les décisions répondent un minimum aux politiques visées. Cela nécessite des systèmes de règles des décisions concrètes. Si les spécialistes de la GRH ont en charge l'élaboration des procédures, règles du jeu (qui fait quoi et quand), outils de gestion (méthodes de classification, études de rémunération, etc.) et modalités de contrôle (tableaux de bord, audits), les décisions sont prises par les responsables hiérarchiques. Ces derniers constituent donc des acteurs à part entière de la GRH.

L'expression « fonction partagée » renvoie au partage des responsabilités ainsi organisé en matière de GRH, entre différents types d'acteurs, très variables d'une entreprise à l'autre et on observe une évolution des pratiques dans ce domaine. Ainsi, après avoir massivement opté pour une décentralisation de la fonction au début des années 1990, les DRH des grandes entreprises semblent vouloir aujourd'hui se recentraliser. Sans entrer dans ce débat, nous souhaitons simplement insister sur la nécessité pour chaque

entreprise de s'interroger sur les modalités de partage qui seront les plus efficaces et favoriseront des jeux d'acteurs constructifs.

Enfin, il convient de souligner que les frontières de la GRH sont parfois floues et ce, d'autant plus qu'émergent de nouvelles configurations d'entreprises aux contours mouvants : entreprises-réseaux, groupements d'employeurs, résultats de fusions-acquisitions, de partenariats ou de recours à la sous-traitance, tout cela concourt à remodeler les activités de la GRH tout en distendant le lien salarial.

## Les représentations de la GRH

La GRH fait l'objet, comme de nombreuses pratiques de gestion, de représentations, véhiculées tant par les consultants ou les entreprises elles-mêmes, que par la presse ou les manuels. Ainsi, on observe dans la plupart des manuels une représentation dominante, à la fois fonctionnelle et linéaire de la GRH.

### Une représentation linéaire fonctionnelle dominante

La GRH est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps, liées aux obligations de l'entreprise : recruter, établir des contrats de travail, rémunérer les salariés, respecter la réglementation. Elles sont par ailleurs décrites selon un continuum temporel au cours duquel la *Fonction Personnel* des débuts de la société industrielle, essentiellement administrative et réglementaire, se serait progressivement enrichie d'une dimension sociale après 1936, à la suite des événements politiques qui ont contribué au développement de nouvelles lois sociales (semaine de quarante heures, congés payés, conventions collectives). Puis, après la seconde guerre mondiale, la fonction se serait professionnalisée, devenant à la fois plus formalisée et standardisée.

Une représentation dominante de la GRH en trois types apparaît, comme le souligne le tableau suivant :

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du Personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 - 1960	1960 - 1970	À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

(Source : Dietrich A., Pigeyre F., *La Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

Dans cette représentation conçue de manière séquentielle, chaque modèle est supposé se construire contre le précédent pour en améliorer les défauts et dépasser les limites. Ainsi la gestion des Relations Humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la socio-technique qui aurait permis l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

### Le modèle instrumental

Sous-jacente à cette représentation en trois types que nous venons de décrire, s'exprime une conception implicite mais fortement structurante de la GRH : celle d'une vision normative et universaliste, largement instrumentale.

En effet, cette représentation, bien qu'elle se soit construite en grande partie sur l'observation des pratiques en vigueur dans les grandes entreprises industrielles, véhicule l'idée qu'il existe des « bonnes pratiques » qu'il convient de connaître pour pouvoir les mettre en œuvre dans toutes les entreprises, quelles qu'elles soient.

Le modèle instrumental<sup>4</sup> se préoccupe avant tout du « comment » : comment réussir un recrutement, comment élaborer une politique de rémunération motivante, comment mener une procédure d'appréciation, etc. ? Bien que ces questions soient légitimes, elle néglige ainsi fortement le « pourquoi », c'est-à-dire la question du sens des pratiques. Leur prise en compte par les manuels qui s'efforcent d'y répondre s'accompagne de certains présupposés particulièrement forts :

- convergence de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale : une politique sociale vertueuse est supposée contribuer à la performance économique. Les bonnes

<sup>4</sup> Identifié par Julienne Brabet, ce modèle est explicité en détail dans Brabet J., *Repenser la GRH ?*, Economica, 1993.

pratiques en matière de GRH entraînent de bonnes performances économiques et réciproquement ;

- « naturalisation » du marché : l'environnement de l'entreprise est présenté comme une donnée naturelle et non comme une construction sociale à laquelle pourtant participe aussi l'entreprise. En réalité, l'entreprise n'est pas indépendante de son environnement ;
- malléabilité des comportements : le modèle sous-entend qu'il est possible, sous réserve de se doter des « bons » outils de gestion, d'agir sur les comportements des salariés de manière à favoriser la performance économique ;
- prééminence d'un acteur, la direction de l'entreprise : la direction de l'entreprise, en particulier, le DRH qui en fait partie, est considéré comme l'acteur clé de la réussite dans la mesure où il parvient, par ses connaissances et ses outils, à assurer la convergence des intérêts des différents acteurs de l'entreprise.

Ce modèle dominant a été critiqué par l'observation de la diversité des pratiques et de sa conception universaliste qui ne rend pas compte de la diversité des pratiques. Celles-ci se révèlent en effet très contingentes dans la mesure où elles sont déterminées par des dimensions contextuelles et idéologiques propres à chaque organisation. Ainsi, à l'opposé de la vision instrumentale universaliste de la GRH, nous préférons développer une approche contingente et contextualisée. Cette approche s'appuie sur certaines caractéristiques de l'entreprise qui nous semblent essentielles dans la détermination des pratiques observées. Nous les présentons dans le paragraphe suivant.

## **Les éléments constitutifs de la GRH**

Nous avons mis en évidence les contradictions qui traversent la GRH et les représentations auxquelles elle donne lieu. Alors qu'on parle le plus souvent d'elle comme d'une pratique universelle aux objectifs bien identifiés, la réalité apparaît bien différente.

Pour sortir de cette difficulté, il est malgré tout possible de proposer une vision contextualisée et contingente de la GRH. Autrement dit, plutôt que de proposer une définition fonctionnelle de la GRH, nous préférons proposer une grille d'analyse qui prend en compte à la fois la diversité des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques. En effet, les représentations dominantes que nous avons évoquées précédemment constituent des « idéaux-types » et négligent, de fait, les variations contextuelles qu'offre l'observation des pratiques. Par ailleurs, ces dernières se présentent plutôt comme une combinaison de pratiques de nature différente : la gestion administrative est bien loin d'avoir disparu, elle constitue même la base, elle se complexifie même au point de mobiliser souvent l'essentiel des effectifs de spécialistes. Le suivi des relations sociales constitue également une composante fondamentale de la fonction. Le caractère instrumentalisé de la fonction ne doit pas non plus être négligé : le développement d'outils et de méthodes d'analyse témoigne de la technicisation de la fonction. Enfin, il faut mentionner le fait que toutes les entreprises ne sont pas

parvenues au même stade d'évolution au même moment et que les évolutions sont souvent moins radicales qu'on ne le dit.

Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH :

<p><b>DES PRATIQUES DE GESTION</b>                  Recruter                  Mobiliser                  Évaluer                  Former</p>	<p><b>DES RÈGLES ET DES NORMES</b>                  Règles juridiques, conventions collectives                  Accords de branche, d'entreprise                  Normes, produits, réglementations                  Outils de GRH</p>
<p><b>DES ACTEURS MULTIPLES</b>  <i>Internes</i> : direction, services RH, managers, représentants du personnel  <i>Externes</i> : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires</p>	<p><b>DES POLITIQUES DE GESTION</b>                  Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction :                  - <i>des contextes externes</i> : marchés, produits, secteur d'activité ;                  - <i>des contextes internes</i> : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante</p>

(Source : Dietrich A., Pigeyre F., *La Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

Les pratiques de gestion désignent la partie « visible » de la GRH : recruter, évaluer, former, etc. Elles sont aujourd'hui de plus en plus « outillées » et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes. Elles caractérisent les choix politiques que toute entreprise doit faire, en matière d'emploi, de rémunération, de fidélisation des salariés, etc.

Nous avons déjà mentionné la pluralité des acteurs internes qui interviennent dans le champ de la GRH. Il convient de leur ajouter un certain nombre d'acteurs extérieurs : partenaires institutionnels, collaborateurs directs plus ou moins influents (consultants, associations professionnelles), partenaires économiques (sous-traitants). Cette implication accroît les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêts possibles auxquels sera confrontée la GRH.

Enfin, les règles constituent un enjeu majeur des relations entre tous ces acteurs. Le droit du travail constitue le cadre dans lequel opère la GRH mais il se transforme également et devient davantage aujourd'hui un droit négocié (multiplication des accords dérogatoires), accordant ainsi une place croissante aux normes gestionnaires.

## **Conclusion**

Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur la manière de penser la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise. À chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. C'est pourquoi une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente. La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

## **Bibliographie**

- BARREAUJ, *Gérer le travail*, PUR, 1999 (2<sup>ème</sup> édition à paraître en 2005)
- BRABET J. (dir), *Repenser la GRH ?*, Economica, 1993
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 2002
- CADIN L., GUERIN F., *La gestion des ressources humaines*, Dunod, Coll. Topos, 1999
- DIETRICH A., PIGEYRE F., *La gestion des ressources humaines*, La Découverte, Coll. Repères, 2005
- GALAMBAUD B., *Si la GRH était de la gestion*, Éditions. Liaisons, 2002
- PICHAULT F., NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Le Seuil, 2000.

## La GRH et ses parties prenantes

*Yves-Frédéric Livian,  
professeur émérite, IAE – Université Lyon II*

Je vais simplement me placer dans le droit-fil de la précédente conférence, puisqu'un des éléments essentiels de l'analyse proposée par Frédérique Pigeyre repose sur l'identification des « acteurs ».

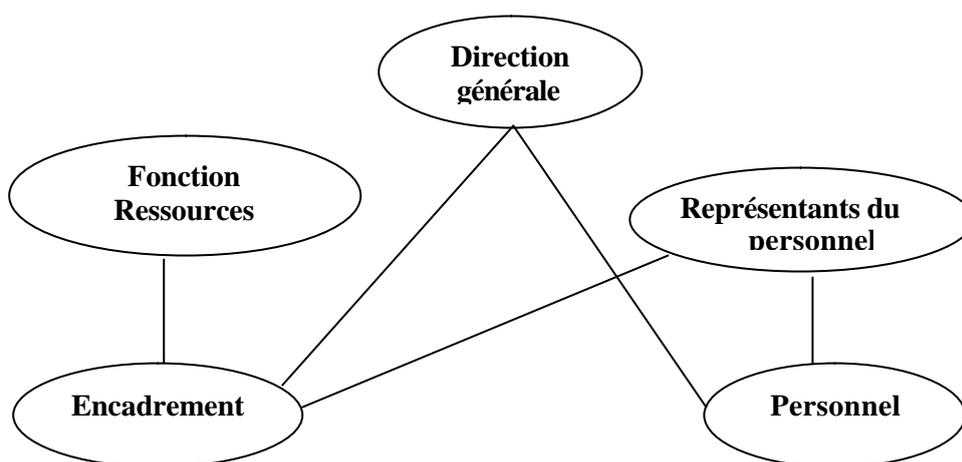
Je vais donc m'efforcer de développer ce point en ayant bien à l'esprit que lorsque nous enseignons ou nous analysons GRH, nous faisons certes référence à des pratiques, mais également à des acteurs, c'est à dire des individus ou des groupes qui interagissent parfois de manière coopérative d'autres fois de manière conflictuelle. Leur fragile interaction aboutit à des décisions, à des pratiques qui sont importantes à la fois pour une l'entreprise elle-même et pour les salariés.

Chaque acteur a son propre intérêt, rien n'est intangible, il y a une multiplicité de points de vue. Tout dépend des jeux entre les acteurs, des équilibres et des forces qui régissent ces relations. On ne peut pas enseigner la GRH sans faire une place aux acteurs qui produisent les décisions et à leurs relations. La prise de conscience de cette importance des acteurs doit permettre de construire un arrière plan avant d'aborder les aspects plus techniques qui seront présentés lors des conférences suivantes.

Le but de l'intervention est de proposer une analyse très rapide des dynamiques qui saisissent ces acteurs au-delà d'une seule description. Une distinction peut être d'emblée posée entre les acteurs internes et les acteurs externes.

## Les acteurs internes

Figure 1 : les acteurs « internes »



Différents acteurs peuvent être recensés et apparaissent dans le schéma. L'entreprise n'est pas totalement définie, elle est le résultat des interactions entre les acteurs, l'action n'est pas univoque, il n'y a pas forcément consensus. Parmi ces différents acteurs, nous pouvons repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leur rapport avec les autorités de tutelle et, d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision, mais qui sont chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction RH ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction. Par ailleurs, les représentants du personnel sont à distinguer du personnel. Ils expriment des avis qui peuvent être en accord ou en décalage avec les opinions individuelles ou collectives du personnel et cette représentation peut se faire de manière très diverse en allant de l'organisation de l'arbre de Noël jusqu'à des situations où le comité d'entreprise intervient de manière beaucoup plus ambitieuse.

Reprenons les dynamiques de chacun de ces acteurs internes.

## Les directions générales

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différentes selon les natures et la composition de la direction. C'est vrai notamment dans les organisations privées selon la composition des directions générales. La nature de cette direction varie en fonction de la structure du capital. Ainsi, nous pouvons analyser la situation de la PME de nature familiale avec un dirigeant doté de l'intégralité du pouvoir de décision. C'est dans ces structures que l'on peut trouver des pratiques de GRH très informelles, mais parfois très innovantes. On trouve également dans cette catégorie des dirigeants qui ne s'embarrassent pas forcément de préoccupations liées à la GRH en adoptant une attitude paternaliste ou en commettant des abus de pouvoir.

À côté de ce type d'organisation, on peut trouver de moyennes entreprises avec un capital peu réparti, organisations peu médiatisées et qui développent des politiques fondées sur une fidélité ou ancienneté avec une attention portée aux compétences. Au sein de la grande entreprise, souvent cotée en bourse, avec un fort turn-over des cadres dirigeants soumis à la pression des marchés financiers et donc peu à même de développer des politiques de long terme. Les objectifs de la GRH sont alors la flexibilité, avec la mise en place d'outils tels que les entretiens ou les politiques de rémunération individualisée.

Cette amorce de typologie pourrait être complétée par d'autres formes d'organisations telles que les entreprises publiques qui développaient des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie et qui recherchent aujourd'hui des politiques beaucoup plus managériales afin de moderniser leurs pratiques. On voit bien au travers de cette énumération rapide qu'il y a des modèles très différents suivant le type de direction générale. La répartition du pouvoir influence la nature des politiques de GRH mises en œuvre.

## L'encadrement (les cadres)

C'est un acteur de plus en plus flou et la catégorie est de plus en plus éclatée. L'encadrement est lui-même composé de groupes très divers selon les diplômes, le sexe, l'âge ou les projets. Les politiques sont alors développées autour d'une individualisation répondant à ces fortes disparités. Certains membres vont chercher à jouer un rôle essentiel auprès des salariés dont ils ont la responsabilité, d'autres au contraire vont intervenir uniquement par obligation en estimant que leur destinée est ailleurs. La composition de l'encadrement, son engagement, sa capacité à intervenir dans le processus de décision sont autant d'éléments déterminants.

Ces caractéristiques sont essentielles et influencent la nature des outils mis en œuvre, parce que l'encadrement aura à utiliser ces outils (par exemple pour évaluer les salariés), mais également parce qu'ils leur seront appliqués (dans leur propre évaluation). Les membres de l'encadrement sont de plus en plus chargés de la gestion du personnel. Ce mouvement accompagne une certaine décentralisation. Une décentralisation des responsabilités a eu lieu dans de nombreuses entreprises, à tel point qu'un collègue a

publié un ouvrage intitulé « Tous DRH » ! Ce sont les cadres qui recrutent, font des propositions d'augmentation, gèrent (bien ou mal) les carrières. De ce fait, la dimension personnelle de ces cadres joue un rôle certain : le style personnel de l'individu aura une répercussion sur la qualité de son management, en dehors même de la politique officielle de l'entreprise.

Le rôle du DRH central est ainsi modifié et une multitude de cadres (chefs de services) assument tout ou partie de la fonction GRH. La fonction est donc de plus en plus partagée et a un visage extrêmement différent, selon la taille des entreprises et le rôle de l'encadrement. Cette variété empêche la comparaison des outils mis en œuvre dans cette fonction. Cette fonction a évolué, pour certains (optimistes) elle est de plus en plus stratégique, pour d'autres (pessimistes) elle devient de plus en plus soumise à des pressions économiques fortes avec des marges de manœuvre qui se réduisent.

La « fonction RH » n'existe, on le sait, qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise. Quand elle existe de manière autonome, elle est « partagée » avec l'encadrement. Bien sûr, son importance et son rôle varient grandement, depuis le chef de personnel polyvalent de la PME locale jusqu'aux trois cents spécialistes de la DRH Europe d'un grand groupe mondial ! C'est une fonction de plus en plus visible, de plus en plus prestigieuse, de plus en plus « stratégique » diront les optimistes, mais aussi soumise à des pressions politiques fortes.

## Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés ou actifs (50% des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes. Cette influence affecte le choix des outils en fonction de leur implication. La gestion des compétences a parfois été laissée de côté par ces représentants. Mais, cette implication se développe. Ainsi, certains syndicats développent des analyses de l'entretien professionnel en indiquant aux salariés comment le préparer ou comment s'y préparer.

## Le personnel

Le personnel, quant à lui, est traversé par les évolutions et contradictions de la société en général. Il devient de plus en plus difficile de prévoir ses comportements dans une société à fort individualisme

## L'actionnaire

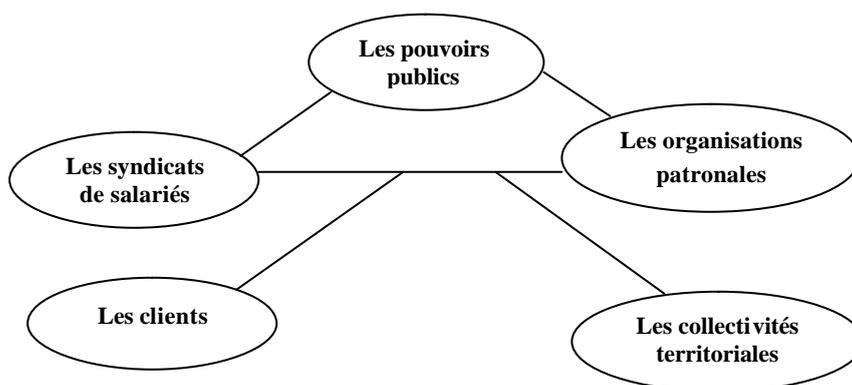
Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. Vous connaissez le processus : des fonds d'investissement, devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15/20 % par an. Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, de

développer la flexibilité de l'emploi et de développer la rémunération variable. L'irruption de cet acteur aura aussi des conséquences sur les autres acteurs : la direction est jugée sur ses résultats, l'encadrement est évalué, la fonction RH est orientée vers la mise en œuvre de changements. Les représentants du personnel, quant à eux, peuvent parfois répondre en faisant appel à des experts économiques en cas de menaces sur l'emploi.

Cette « orientation actionnaire » est très forte dans les entreprises liées au marché financier et leur fait adopter des pratiques de GRH assez voisines. Cette influence exercée par les actionnaires explique les stratégies de recentrage sur les métiers en gardant les activités rentables et en sous-traitant les activités annexes. Ces stratégies affectent directement la GRH d'abord parce que la recherche de résultat est observée à tous les niveaux avec le développement d'indicateurs et de pratiques d'évaluation, parce que la flexibilité est renforcée et également parce la rémunération variable s'accroît. Le développement de cet acteur influence donc le comportement des autres acteurs. En général, l'emploi est considéré comme une variable d'ajustement, l'encadrement est de plus en plus jugé sur les résultats.

## Les acteurs externes

Figure 2 : « les acteurs externes »



Le terrain est connu, mais des évolutions doivent être notées.

## Les pouvoirs publics

Ils jouent un rôle important, celui d'arbitre supérieur qui intervient dès que les choses vont mal (garant de l'ordre public social). Cette conception existe encore, même si leurs interventions sont de nature variable (obligations par le biais de la réglementation, incitations diverses...). La situation française est inclassable, puisque nous ne sommes ni dans un capitalisme de marché libéral fondé exclusivement sur la bourse (avec de fortes pressions exercées par les actionnaires), ni dans un capitalisme régulé par des négociations entre le patronat, les syndicats et l'État.

## Les organisations de salariés

Les syndicats de salariés sont, en France, on le sait, dans une période d'affaiblissement, comme ailleurs certes, mais la France connaît le taux d'adhésion le plus faible des pays de l'OCDE. Ils sont parfois contournés ou dépassés sur certains thèmes par des groupes de pression, des mouvements et des « coordinations », hors des structures traditionnelles. Certaines organisations sont parfois peu impliquées dans les pratiques de GRH proprement dites, au nom du principe que la gestion, « c'est l'affaire du patron ». Mais il est vrai, cela évolue sur certains sujets (exemple : évaluation du personnel, épargne salariale...). Là encore, nous sommes en France dans une situation paradoxale, difficilement compréhensible pour les observateurs étrangers : nous avons à la fois une faible négociation sociale et une conflictualité réduite (hors secteur public), nous avons des syndicats faibles et présents un peu partout...

## Les organisations patronales

Elles sont en pleine mutation, sont éclatées et ont peu de convergence, sont peu unies. La représentativité reste faible sur le terrain. De ce fait, les entreprises appliquent rarement les préconisations des organisations (73% d'abstention aux élections collèges employeur des tribunaux prud'hommes). Cependant, sur certains sujets, elles exercent une forte influence. Ainsi, la gestion des compétences a été développée suite à l'attention que lui a portée une organisation patronale.

## De nouveaux acteurs externes

Chez ces acteurs externes, le paysage change considérablement. De nombreux acteurs apparaissent : les consultants (qui diffusent des outils et pratiques), les entreprises de travail temporaire (qui ne se bornent pas à « placer » des intérimaires). N'oublions pas que la GRH est aussi un marché. Le développement de la sous-traitance, les entreprises en réseaux suscitent également la multiplication des interlocuteurs :

- les consultants : ils constituent un nouvel acteur externe. Ils interviennent sur un marché sur lequel se développent des outils, des méthodes caractéristiques des bonnes pratiques ;

- les entreprises de travail temporaire : elles constituent également un nouvel acteur qui recrute, assure parfois de la formation et intervient de plus sur le marché du recrutement. La gestion du personnel est parfois sous-traitée ou déléguée à ces entreprises ;
- les clients : ils sont aussi des acteurs importants, notamment dans les entreprises de services. Les exigences de plus en plus fortes des clients conduisent à des décisions de gestion ayant des répercussions directes sur la situation des salariés, leurs compétences, leurs horaires de travail. C'est le cas des salariés en relation directe avec un client (hôtellerie, restauration, commerce et distribution, santé...). C'est aussi le cas des salariés en régie, des intérimaires, etc. On connaît par exemple le cas des plates-formes de télétravail, où le client lui-même fixe les cadences et les contenus du travail. L'employeur, s'il reste juridiquement responsable, n'est parfois plus le véritable décideur... Cela nous fait penser que les outils de GRH ont souvent été pensés dans le cadre habituel d'une organisation aux frontières et aux lignes hiérarchiques claires, ce qui est de moins en moins vrai. Ceci est également visible en matière de droit du travail ;
- les collectivités territoriales : elles interviennent non seulement parce qu'elles ont de la GRH à effectuer en tant qu'organisation, mais surtout parce qu'elles exercent une influence sur les décisions qui sont prises au sein des entreprises. La gestion des compétences s'appuie beaucoup sur des financements locaux.

Globalement, cette analyse a conduit certains auteurs à dire que la GRH devait se situer de plus en plus haut en fonction de ces différentes parties prenantes, plutôt que de ne servir les intérêts que d'un seul. En anglais, on parle de « stakeholders » (les différentes parties prenantes) qu'on oppose aux seuls « shareholders » (actionnaires).

## **Conclusions**

1 – En mettant en exergue le rôle des acteurs, nous expliquons pourquoi les situations sont différentes d'un cas à un autre. Nous sommes donc dans une GRH contingente, contextualisée.

2 – Il y a nécessité de resituer les outils et les techniques de la GRH par rapport à un contexte économique, politique et juridique.

3 – Cette vision des différentes parties prenantes, nous amène à faire attention à la nature de l'observateur. (Qui faisons nous parler ?). L'entité entreprise est trop abstraite, il faut s'obliger d'avoir en tête ce schéma des différents acteurs afin de voir comment s'articulent leurs stratégies et de repérer les éventuels compromis.



## **La GRH : principes, pratiques et critiques**

*Jacques Igalens,  
professeur des universités, IAE – université de Toulouse*

Au vingtième siècle, la fonction personnel prend une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises et son contenu s'élargit : rémunérations, gestion des carrières, étude et qualification des postes de travail, évaluation des personnes, œuvres sociales, négociations, information, formation, organisation, planification des besoins, participation, etc. Ces pratiques s'appuient sur des connaissances plus ou moins validées par la recherche, elles reposent sur des principes ou des positions épistémologiques qui sont rarement évoqués et peuvent faire l'objet d'une réflexion critique.

Les historiens ont montré que les pratiques ont précédé la fonction : « on peut dire que le XIXe siècle est celui de la fonction Personnel sans services de personnel, le XXe siècle celui de la fonction Personnel avec services du personnel » (Fombone, 2001). Pour nous en tenir au vingtième siècle, le service du Personnel prend de l'importance sous la double influence du renforcement du droit social et des mouvements de contestation sociale. Les deux conflits mondiaux eurent également un effet d'enrichissement des pratiques et de renforcement de la fonction personnel car les guerres emportent souvent la nécessité de prolonger dans les organisations civiles un peu de la solidarité du champ de bataille.

Après le second conflit, la France entame une période de croissance économique et de transformation sociale que l'on désignera après coup par les « Trente Glorieuses » et dont le terme sera provoqué, disent certains par la première crise pétrolière. Les trente glorieuses ne sont pas une période de bouleversement ni même d'évolution fondamentale de la fonction « personnel » car, pour l'essentiel, le cadre juridique est fixé dès 1945/46 et la France vit à l'heure du « compromis fordien ». Ce dernier a consisté à acheter la paix sociale et à obtenir des gains de productivité par des augmentations régulières de pouvoir d'achat sur fond de quasi plein emploi. Si l'on excepte, d'une part, l'accord interprofessionnel de 1970 d'où sortira la loi de 1971 rendant obligatoire pour l'employeur le financement de la formation professionnelle continue et, d'autre part, les ordonnances du général de Gaulle concernant l'intéressement et la participation, la fonction personnel perfectionne ses méthodes tout en restant à sa place c'est à dire au second voire au troisième rang des préoccupations des dirigeants. Certes de nouvelles méthodes de rémunération voient le jour notamment

les méthodes qui reposent sur l'évaluation des postes de travail, certes la psychologie fait son apparition et apporte quelques améliorations dans les techniques de recrutement. Après l'armée l'entreprise découvre l'intérêt de recourir à des tests psychométriques. Mais ces améliorations demeurent somme toute marginales.

C'est dans le courant de la décennie soixante-dix que la fonction « personnel » va faire sa mutation. Il y a d'abord eu 1968, toutes les entreprises de la France sont en grève sans que personne, et surtout pas les directeurs du personnel, ait vu venir quoi que ce soit. D'ailleurs, ces derniers décideront après mai 1968 de créer un organisme d'étude pour effectuer une veille sociale permanente de façon à pouvoir être alertés en cas de récidive... Cet organisme existe toujours, il s'appelle « Entreprise et Personnel ». Mais au-delà de mai 1968, ce qui amène la transformation de la « gestion du personnel » en « gestion des ressources humaines » c'est la fin du compromis fordien.

De façon générale, le monde occidental capitaliste sort d'un cycle de croissance très soutenue, la France a terminé la reconstruction et désormais l'économie est plus tendue, les affaires sont plus difficiles, la concurrence est plus vive. Concrètement le niveau de chômage monte et les gains de pouvoir d'achat baissent quand ils ne disparaissent pas. Si ces deux traits sont connus, ce qui l'est moins c'est que parallèlement les hommes et les femmes qui entrent dans les entreprises à partir du milieu des années soixante-dix, les enfants du baby-boom, sont plus exigeants que leurs parents. En forçant le trait, il ne s'agit plus d'intégrer dans les organisations productives des paysans mal dégrossis mais des urbains éduqués et régulièrement informés par l'ORTF.

Pour résumer, dans les années soixante-dix, les marges de manœuvre salariales se réduisent, le risque de chômage augmente et les salariés deviennent moins dociles. Il est temps d'abandonner la gestion du personnel de papa et de faire preuve d'imagination.

L'apparition de la gestion des ressources humaines en lieu et place de la gestion du personnel (1) se traduit par un profond renouvellement des pratiques (A) et une sensible évolution de la conception de l'homme dans l'organisation (B). Cependant les principes fondamentaux en demeurent inchangés (2) encore faut-il pour en être conscient bâtir des cadres d'analyses adaptés (A) et positionner la GRH à l'intérieur de ces cadres (B).

## **De la gestion du personnel à la GRH**

Pour A. Riboud, PDG de BSN (qui deviendra Danone) et auteur du célèbre rapport « Modernisation, mode d'emploi », c'est la technologie, son coût d'acquisition et la nécessité de la rentabiliser, qui obligerait à utiliser autrement la « ressource humaine ». Le fait est qu'avec l'apparition de la GRH, le nombre des responsabilités et des missions confiées aux DRH s'est sensiblement accru (A) traduisant ou induisant une sensible évolution de la conception de l'homme au travail dans les organisations (B).

## L'évolution des responsabilités et des pratiques

Un groupe de DRH a été réuni il y a quelques années par un consultant<sup>5</sup> pour tenter de définir le périmètre de la fonction en termes de mission et de responsabilité. Cet exercice a conduit à douze thèmes dont on pourrait critiquer la formulation mais qui, dans l'ensemble, permettent de dresser un portrait fidèle du DRH contemporain :

1. administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
2. assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
3. élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication ;
4. interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale) ;
5. élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain ;
6. optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. C'est aussi, dans ce cadre, stimuler les Hommes/Femmes par une gestion des carrières individualisée ;
7. définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer ;
8. assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour et gérer l'accueil des « impatriés ». C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
9. optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
10. définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
11. faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
12. proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

---

<sup>5</sup> Il s'agit de Raymond Poulain

Chacune de ces missions repose sur de nombreuses pratiques. À titre d'exemple, la première mission qui concerne la dimension administrative de la fonction, met en œuvre les pratiques suivantes :

- superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements du personnel, temps de travail, dossiers individuels, paye et charges sociales, médecine du travail...)
- rechercher les informations, les trier, les mettre à jour et les classer
- tenir à jour les registres obligatoires
- répondre aux enquêtes administratives
- préparer les attestations et certificats divers
- suivre les dossiers maternité, maladie et accident du travail
- relations avec les caisses d'assurance maladie, de retraite, les organismes de prévoyance, etc.
- réaliser une subrogation sécurité sociale
- suivre les congés
- suivre les contrats d'intérim et les stagiaires
- établir un bilan social
- élaborer et actualiser les règles et les montants des remboursements des frais de mission
- traiter les ordres de mission et vérifier les remboursements
- faire une simulation de liquidation de retraite
- préparer et suivre les expatriations et détachements
- connaître, mettre en application et optimiser les obligations suivantes :
  - handicapés
  - taxe d'apprentissage
  - 1% logement
- appliquer et mettre en œuvre les différentes sanctions disciplinaires
- gérer le temps de travail en fonction de la politique de l'entreprise
- valoriser les heures de travail : heures normales, heures supplémentaires, heures complémentaires et réduction du temps de travail
- valoriser toutes les absences compensées
- suivre les acomptes et avances
- traiter les prêts, oppositions et saisies -arrêts
- rédiger un bulletin de paie, le contrôler et l'expliquer

- mettre en œuvre les augmentations individuelles et collectives
- maîtriser les assiettes de cotisation
- établir un solde de tout compte
- gérer des paiements multiples pour un même salarié
- ventiler comptablement les frais de personnel
- ventiler analytiquement les frais de personnel
- faire des simulations et gérer la masse salariale
- calculer les coûts salariaux – présentéisme, absentéisme
- suivre le taux de rotation (« turn-over »)
- gérer les indemnités de départ
- maîtriser la convention collective, les usages
- appliquer les obligations légales du travail et les accords d'entreprise
- rédiger un contrat de travail, du plus simple au plus complexe (temps partiel, clause de dédit formation, clause de non-concurrence, etc.) et ses avenants successifs
- maîtriser les modifications des contrats de travail (mode de rémunération, localisation géographique)
- rédiger une transaction (code civil)
- maîtriser les contentieux
- utiliser les logiciels courants : traitements de texte, bases de données, tableurs, logiciels de paie
- réaliser les déclarations sociales (Déclaration annuelle des données sociales, tableau URSSAF)
- relations avec les administrations institutionnelles (inspection du travail, etc.).

Cette énumération n'a pas pour objet de « valoriser » la fonction mais d'en montrer la diversité et la difficulté. Trois illustrations reposant sur telle ou telle pratique peuvent en témoigner.

« Rédiger un bulletin de paie », voici une pratique que plus aucun DRH ne réalise depuis qu'existent les logiciels de paie. Cette activité est souvent sous-traitée auprès de sociétés informatiques spécialisées. Il n'en reste pas moins qu'il convient que quelqu'un dans l'entreprise soit capable d'expliquer à un salarié comment sa paie a été calculée, pourquoi diverses retenues ont été effectuées et éventuellement quelles charges pèsent sur les rémunérations. Savoir rédiger un bulletin de paie sert aujourd'hui au DRH non pas à le rédiger mais à l'expliquer.

« Faire des simulations et gérer la masse salariale » ne se limite pas à la réalisation de la paie, de plus en plus le DRH doit être en mesure de répondre à la question souvent posée en anglais : « what if... ? ». Que se passerait-il si nous augmentions les cadres méritants de 3,5% ? Quelles économies va-t-on réaliser avec les départs à la retraite l'an prochain ? Bref une série de simulations seront demandées portant sur :

- les coûts à l'embauche
- les effets de seuil
- l'effet de noria
- l'effet GVT (Glissement Vieillesse Technicité)
- la pyramide des âges
- la pyramide des anciennetés
- l'effet en masse
- l'effet de report.

« Établir un bilan social ». La France a été le premier pays à se doter en 1977 d'un tel document rendu obligatoire dans les entreprises de plus de trois cents salariés. Au terme de la loi, le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Une liste d'indicateurs constituant le bilan social existe pour chacun des secteurs suivants : industriel et agricole, commerce et services, transport, bâtiments et travaux publics. Ces indicateurs sont classés sous sept chapitres : emploi, rémunérations, hygiène et sécurité, conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie relevant de l'entreprise<sup>6</sup>. Ce sont environ 220 indicateurs et pour chacun d'eux de une à quinze données que le DRH doit fournir chaque année pour « sortir » le bilan social de son établissement ou de son entreprise.

Quels enseignements tirer de ces exemples ? Nous nous limiterons aux deux principaux.

Le premier concerne la nécessaire professionnalisation de la fonction. Si à l'époque de la gestion du personnel un « homme à poigne », ancien militaire de préférence pouvait, du jour au lendemain, se transformer en chef du personnel, aujourd'hui le RRH, c'est à dire le responsable des ressources humaines est un professionnel formé au métier, possédant des connaissances en droit social, en comptabilité, en gestion budgétaire, en psychologie sociale, en sociologie des organisations, en informatique. De plus, il doit posséder de multiples savoir-faire qu'il est impossible d'énumérer en totalité, il doit savoir réaliser des entretiens individuels, mener des négociations sociales, peser des postes de travail, animer des réunions, etc. Ceci explique l'apparition de nombreuses formations d'IUT, d'écoles ou d'universités préparant à cette profession.

---

<sup>6</sup> Le bilan social est un bon support pédagogique pour embrasser dans un seul document l'ensemble de la fonction GRH. Pour aller plus bin : « Le bilan social de l'entreprise », coll. « Que sais-je ? » n°1836

Le second enseignement concerne la diversité des rôles du DRH, notre exemple a mis en exergue son premier rôle qui est celui d'expert administratif. La fonction RH possède un socle administratif lui-même issu de la réglementation sociale, du droit des conventions collectives, du droit de la sécurité sociale, des déclarations obligatoires et il appartient au DRH de veiller à la conformité permanente des pratiques de l'entreprise vis à vis de ces nombreuses et lourdes obligations<sup>7</sup>. Certes ce rôle n'est pas toujours considéré comme le plus exaltant mais il est essentiel.

Le second rôle a trait à la fonction d'assistance qu'il doit apporter aux « opérationnels » c'est à dire aux responsables de l'entreprise qui créent de la valeur. Il peut s'agir selon les cas de vendeurs, de chercheurs, de producteurs ou de tout autre spécialité. Un bon DRH n'est pas (ou n'est plus car il a pu l'être dans le passé) simplement un bon technicien qui maîtrise les processus de GRH, c'est aussi un cadre capable de comprendre la logique des activités et en particulier la chaîne de valeur de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Le troisième rôle est le rôle social au sens des relations sociales c'est à dire des relations collectives avec ce qu'il est convenu d'appeler les IRP, institutions représentatives du personnel et qui comprennent en France les syndicats, les comités d'entreprise et les délégués du personnel. Mais il est bon de rappeler que désormais le DRH de groupe est le plus souvent confronté à une réalité internationale ce qui implique qu'il connaisse la réalité sociale des pays dans lesquels son groupe est implanté et donc, suivant les cas, qu'il connaisse la *Mitbestimmung* ou le *Trade Union Congress*.

Dernier rôle et peut être le plus difficile à assumer : c'est celui d'agent de changement. Dans le domaine des ressources humaines, le changement est à la fois permanent et difficile. Permanent car les évolutions techniques et les conditions concurrentielles remettent rapidement en cause les situations et il faut toujours conserver de la flexibilité. Difficile car souvent le changement est porteur de plus de risques que d'opportunités ou plus précisément la perception que l'on a du changement grossit les risques. Aujourd'hui un défi de nombreux DRH français (mais aussi des hommes politiques) consiste à trouver des moyens de concilier la nécessaire flexibilité des entreprises notamment au niveau de l'emploi et la non moins nécessaire sécurisation des parcours professionnels et des transitions de carrière, ce que d'aucuns ont nommé la « flexsécurité ».

### L'évolution de la conception de l'homme au travail

Il est toujours difficile de savoir si l'évolution des conceptions et des principes a entraîné une évolution des pratiques ou si, à l'inverse, l'évolution des pratiques a modifié les principes et notamment la conception que l'on se forge de l'homme au travail avec l'apparition de la GRH.

---

<sup>7</sup> Une branche particulière de l'audit traite cet aspect, il s'agit de l'audit social. Voir à ce sujet « l'audit social » Coll. Que sais-je ? n° 2399

On peut avec Foucault opter pour une vision dans laquelle les deux résultent de l'*épistémè* c'est à dire de l'ensemble des cadres généraux de la pensée et du savoir. Jusqu'à la fin du XVIe siècle, l'étude du monde repose pour l'auteur des « Mots et des choses » sur la ressemblance et l'interprétation. Un renversement se produit au milieu du XVIIe siècle avec une nouvelle *épistémè* reposant sur la représentation et l'ordre, où le langage occupe une place privilégiée. Il s'agit désormais de trouver un ordre dans le monde et de tout répartir selon des classifications. Mais cet ordre va lui-même être balayé au début du XIXe siècle par une autre *épistémè* placée sous le signe de l'histoire et marquée par l'apparition de l'homme dans le champ du savoir. Bien entendu la gestion du personnel devenue la GRH n'échappe pas à l'histoire et elle va devoir se représenter l'homme au travail puisque c'est en quelque sorte son « ultima ratio ». Or la représentation de l'homme du point de vue de la gestion du personnel et celle du point de vue de la GRH sont, à l'évidence, très différentes.

### *L'homme dans la conception de la gestion du personnel*

Sans refaire l'histoire de l'organisation scientifique du travail, on peut rappeler quelques convictions de Taylor et de ses épigones. La première a trait à la motivation puisque c'est à partir d'elle que Taylor bâtit son système. Taylor est persuadé que seul le salaire motive l'ouvrier, hypothèse que l'on désigne parfois sous le nom d'« homo economicus », et sur cette conviction il fondera des principes d'organisation et de rémunération qui, d'après lui, permettent de réconcilier les intérêts du patron et ceux de l'ouvrier. La seconde conviction de Taylor repose sur l'existence d'une « one best way » en matière de division du travail qui permet d'optimiser le rendement compte tenu de l'amortissement des coûts d'apprentissage et compte tenu, il ne faut pas l'oublier, d'un niveau de formation très bas de la main d'œuvre qui se présentait aux portes des mines et des usines à son époque.

Partant de ces deux hypothèses et en dehors de l'existence d'un droit du travail protecteur des intérêts des salariés, la conception de l'homme au travail des premières décennies du siècle passé va considérer que l'homme représente un coût qu'il faut minimiser, non pas forcément dans l'absolu (« payer le moins possible ») mais de façon relative c'est à dire en étudiant la répartition de la valeur ajoutée et en limitant au maximum l'incidence de la masse salariale sur cette dernière.

De même, la formation qui se développera en France dès le début du siècle - notamment grâce à la loi d'Astier (1919) pour les ouvriers ou plus tard par le TWI pour la maîtrise et les cadres (1948) - servira essentiellement à adapter l'homme à son poste de travail. Si l'industriel est évidemment capable d'apprécier les vertus de l'enseignement notamment pour faire face à ses besoins dans le domaine de la recherche, du développement commercial ou du management, il s'attend à ce que l'investissement correspondant soit fait par l'État, lui-même n'assurant que le complément indispensable pour faire face à l'évolution des techniques.

De façon générale, l'horizon de la gestion du personnel est court, de deux à cinq ans suivant les branches, car on dissocie l'avenir de l'entreprise de celui de son personnel ; à titre d'exemple, il faut attendre le rapport déjà cité d'Antoine Riboud pour lire sous la plume d'un grand patron que l'entreprise de demain sera faite « avec et par » les salariés d'aujourd'hui. L'idée paraîtra si neuve que les cadres de BSN fonderont une association (qui existe toujours et qui s'appelle « Avec et Par ») pour la diffuser.

On sait qu'en matière de gestion d'entreprise l'entrepreneur avisé cherche à bâtir un avantage sur la concurrence, il cherche à posséder une ressource rare, difficilement imitable et qui lui confère un avantage certain, de préférence pérenne, sur son marché. Jusque dans les années soixante-dix et sauf exception, il ne paraissait pas qu'un tel avantage puisse reposer sur les hommes et les femmes de l'entreprise. On cherchait alors à asseoir un tel avantage sur le produit, le processus de production, la qualité du marketing voire de la logistique mais pas sur les salariés.

Enfin, et en cohérence avec tout ce qui précède, les salariés étaient perçus comme qualitativement rigides ou encore totalement résistants au changement de telle sorte que si une entreprise se voyait contrainte, par exemple, de moderniser son outil de production (automatisation, informatisation, etc.) ou encore de se diversifier, il apparaissait plus raisonnable de se séparer des salariés obsolètes et de recruter des salariés adaptés.

Évidemment un tel portrait est tracé à gros traits et de nombreux contre-exemples pourraient lui être opposés car la gestion d'entreprise n'a jamais été (et n'est toujours pas) homogène. Il conviendrait de prendre en compte de nombreux facteurs de contingence tels que la taille, le secteur, la personnalité des dirigeants, la culture d'entreprise, mais cependant l'histoire est assez récente, certains acteurs sont toujours présents, des traces et notamment des écrits existent qui suffisent à prouver que l'idéal-type de l'homme au travail de la gestion du personnel était bien celui-ci.

### *L'homme dans la conception de la GRH*

Pour la GRH l'homme n'est pas une ressource au sens « ressource minière » mais l'homme a de la ressource c'est-à-dire qu'il est autonome (la gestion du personnel le voyait essentiellement dépendant), capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions. Dès lors, même si la loi du système oblige toujours à rentabiliser le travail humain, l'horizon de la gestion évolue : un DRH considère que l'investissement dans les hommes peut être un véritable investissement sur cinq, dix, quinze ans et pas uniquement une charge à récupérer dans l'année par un surcroît de productivité immédiate. Cela change beaucoup de choses car l'allongement de la durée de retour sur investissement n'autorise plus une gestion du personnel au fil de l'eau, il faut faire des prévisions dans tous les domaines : emploi, recrutement, formation, rémunération, etc.

De même, le DRH est capable d'envisager les hommes et des femmes de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel durable. Bien entendu ceci n'est valable que

dans certains secteurs, les secteurs pour lesquels le travail humain peut créer une différence d'efficacité, de qualité, d'innovation. *A contrario* dans des secteurs où le travail humain est faiblement qualifié et fortement homogénéisé (vêtement, chaussure, par exemple) une telle conception n'est pas facile à mettre en œuvre. Mais la contrepartie de ce changement de conception c'est qu'il n'est plus possible de gérer les hommes et les femmes par catégorie (ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, employés, cadres de production, etc.) comme on le faisait autrefois, il faut désormais gérer la personne et non plus le personnel. On pourrait décliner cette vérité dans toutes les dimensions de la fonction : on passe d'augmentation générale à des augmentations individuelles, de plan de formation globaux à des PIF (Plans individualisés de formation), on « coache » les individus, on réalise des entretiens de carrière individuels, etc.

Une autre révolution dans la pensée managériale est l'idée selon laquelle on peut transformer la RH (certes dans certaines limites). Pour prendre un exemple, une entreprise de fabrication d'automates qui auparavant utilisait des machines-outils mécaniques (fraiseuses, tours, etc.) décida il y a vingt ans de passer à des machines à commande numérique. Le DRH lança une opération 1000 = 1000 pour signifier que le millier d'ouvriers qui travaillerait sur les nouvelles machines était bien le même que celui qui travaillait sur les anciennes, conception inimaginable au temps de la gestion du personnel.

Enfin, les présuppositions sur la nature des motivations au travail ont également évolué et à « l'homo economicus » a succédé l'image d'un être capable de trouver une motivation dans son travail, sensible aux relations interpersonnelles, pétri d'émotions, bref comme tout un chacun.

Bien entendu, même si des préoccupations morales voire religieuses ne sont pas totalement à négliger,<sup>8</sup> cette transformation n'est pas le fait de la bonté des entreprises mais elle a été rendue nécessaire par les profondes transformations du système productif, par l'importance de l'économie des services, par le passage pour l'industrie de ce qu'un sociologue a appelé la civilisation de la peine vers la civilisation de la panne.

La GRH dernier avatar de l'humanisme ?

Répondre positivement ou négativement à cette question serait vraisemblablement se laisser piéger par une dimension morale qui peut être envisagée mais qui n'est pas pertinente dans tous les cas de figure. Car pour porter un jugement sur la GRH encore faut-il envisager préalablement la construction d'un cadre d'analyse adéquat.

---

<sup>8</sup> Depuis 1891 l'église catholique développe une doctrine sociale qui elle aussi, véhicule une conception des besoins et des motivations de l'homme au travail, dernière encyclique à ce sujet « *centesimus annus* » de Jean Paul 2 en 1991. Pour l'église protestante on peut évoquer l'ouvrage fondateur de Bowen en 1953 « *Social responsibilities of the businessman* » malheureusement non traduit en français

## **La permanence des principes**

Avant d'observer la GRH, l'observateur doit s'efforcer de se poser la question des présupposés qui conditionnent sa propre vision. Les cadres d'analyse permettent à la fois de faciliter cette prise de conscience puis de positionner la GRH et ainsi d'apprécier ce qui change réellement et ce qui demeure inchangé.

## **La construction de cadres d'analyse**

Les cadres d'analyse dépendent fondamentalement de positions ontologiques et épistémologiques : qu'est-ce que la dimension sociale des entreprises et comment en rendre compte ?

Deux axes permettent de situer ces positions, le premier oppose l'objectif au subjectif et le second la stabilité au changement.

### *Objectif ou subjectif : une position ontologique*

Pour certains la réalité organisationnelle est en grande partie extérieure à l'homme au travail, elle s'impose à lui. Pour d'autres, la réalité organisationnelle n'existe qu'à travers la conscience qu'en ont les salariés. Ceux pour qui la réalité n'existe qu'à travers les perceptions (les idéalistes des philosophes) ne nient pas l'existence des structures, des stratégies ou des politiques mais ils postulent que toute réalité est interprétée et que seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de l'action individuelle ou collective.

Pour les premiers, « il faut considérer les phénomènes sociaux en eux-mêmes, détachés des sujets sociaux qui se les représentent ; il faut les étudier du dehors comme des choses extérieures » (E. Durkheim, 1993). Pour les seconds, tout comportement humain individuel ou collectif ne peut avoir d'autre source que l'individu. Pour eux, il n'est pas possible d'appliquer aux faits humains la même méthode qu'aux faits naturels. La différence d'approche est évidemment fondamentale et elle sépare depuis plus d'un siècle les écoles sociologiques.

Lorsqu'en 1977, le législateur français a entrepris de proposer un texte de loi pour rendre obligatoire la production du bilan social déjà mentionné, il a délibérément retenu une position objective. En revanche, les pratiques d'enquête de climat social qui se développent dans les grandes entreprises et qui s'appuient sur des questionnaires anonymes administrés auprès des salariés relèvent de la position subjective.

Table 1. La dimension « Subjectivité – Objectivité » (niveau ontologique)

Subjectivité	Objectivité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominalisme</li> <li>• Anti-positivisme</li> <li>• Volontarisme</li> <li>• Idéographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisme</li> <li>• Positivisme</li> <li>• Déterminisme</li> <li>• Nomothétique</li> </ul>
Orientation subjective dans le champ d'étude de la GRH	Orientation objective dans le champ d'étude de la GRH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle central accordé aux croyances et aux valeurs des acteurs</li> <li>• Focalisation sur les devoirs et la perspective déontologique</li> <li>• Importance de la description des processus de prise de décision, des motivations et des justifications (raisons qui poussent les acteurs à agir)</li> <li>• Orientation normative</li> <li>• Prise en compte explicite des représentations individuelles et sociales dans la GRH</li> <li>• Reconnaissance du caractère socialement et culturellement situé de la GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de prise en compte explicite des valeurs et croyances des acteurs</li> <li>• Ancrage dans la perspective économique et orientation téléologique</li> <li>• Importance accordée aux résultats, aux impacts et aux conséquences des actions appréhendées comme des choix rationnels, produits de jeux stratégiques</li> <li>• Orientation positive</li> <li>• Recherche d'une approche objectivée de la GRH abstraite des représentations des acteurs</li> <li>• Approche universalisante de la GRH</li> </ul>

*Stabilité ou changement : une position politique*

Toute entreprise est soumise à la fois à la pression de facteurs de conservation et de facteurs de changements. Mais au-delà de ce constat deux conceptions s'affrontent. La première s'intéresse à la stabilité, à l'intégration, à la coordination fonctionnelle car elle perçoit l'organisation essentiellement comme un ensemble de personnes poursuivant des buts communs. Elle n'ignore pas le conflit mais le considère soit comme un « dysfonctionnement » soit comme un moyen de passer d'une étape à une autre, chaque étape devant être remplacée dans une marche orientée vers l'atteinte d'objectifs organisationnels. La seconde s'intéresse au changement, à la désintégration progressive du corps social, éventuellement à la coercition et bien sûr au conflit. Mais pour elle le conflit n'est ni fonctionnel ni dysfonctionnel. Il est plutôt l'expression ponctuelle d'une opposition fondamentale et permanente entre les intérêts de plusieurs groupes en compétition pour la maîtrise de ressources organisationnelles. Cet axe oppose une sociologie de la régulation à une sociologie du changement radical.

Table 2. La dimension « Régulation – Changement Radical » (niveau politique)

Sociologie de la régulation	Sociologie du changement radical
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status quo</li> <li>• Ordre social</li> <li>• Consensus</li> <li>• Intégration et cohésion sociale</li> <li>• Satisfaction des besoins</li> <li>• <b>Réalité</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement radical</li> <li>• Conflits structureaux</li> <li>• Modes de domination</li> <li>• Contradiction</li> <li>• Emancipation</li> <li>• <b>Potentialité</b></li> </ul>
Orientation vers la régulation dans l'étude de la GRH	Orientation vers le changement radical dans l'étude de la GRH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration / Consensus</li> <li>• Explication ou analyse de la GRH à un instant donné</li> <li>• Importance accordée à la stabilité</li> <li>• Approche statique de la GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir / conflit</li> <li>• Explication ou analyse de l'évolution de la GRH dans le temps</li> <li>• Importance accordée au changement social</li> <li>• Approche dynamique de la GRH</li> </ul>

*Les quatre cadres d'analyse*

La combinaison des deux axes permet de définir quatre cadres d'analyse représentant les différents courants des sciences sociales : l'humanisme radical (cadre 4), le structuralisme radical (cadre 2), l'interprétativisme (cadre 3), et enfin la tendance dominante en théorie des organisations, à savoir le structuro-fonctionnalisme (cadre 1)

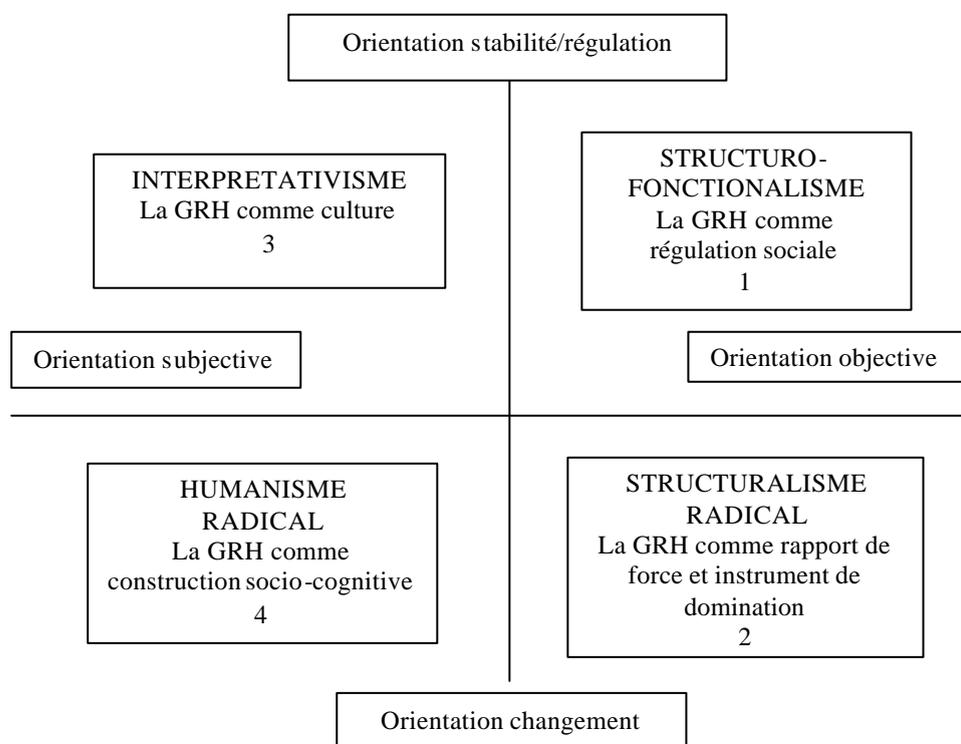


Tableau adapté de BURREL & MORGAN (1979)

La « vision structuro-fonctionnaliste » (cadre 1) est focalisée sur les fonctions sociales remplies par l'organisation, et trouve son point d'ancrage dans la sociologie parsonnienne. Selon cette perspective, l'organisation est avant tout conçue comme un système devant remplir un but spécifié. Elle est structurée de manière à atteindre ce but et composée d'individus qui vont satisfaire leurs différents besoins au travers de leur appartenance à l'organisation. Cette tradition d'analyse met l'accent sur la recherche de la stabilité et l'atteinte d'un équilibre et se préoccupe essentiellement de l'explication du processus grâce auquel un système organisationnel peut se reproduire identique à lui-même d'une période sur l'autre. La célèbre étude de Roethlisberger et Dickson sur la gestion des travailleurs dans l'usine de Hawthorne et les travaux de l'Ecole de la contingence en théorie des organisations s'offrent comme des développements théoriques typiques de cette approche.

La « vision interprétativiste et culturaliste » (cadre 3) de l'entreprise est plus sensible au rôle des valeurs, de l'identité et des représentations individuelles et collectives, elle appréhende l'organisation comme « une culture », pour reprendre l'image de Morgan (1986). Étant donné sa focalisation sur les dimensions culturelles, cette tradition d'analyse repose sur un parti pris descriptif et fortement biaisé dans le sens d'une analyse de « ce que sont » les organisations plutôt que de « ce qu'elles pourraient être ou devenir ». Cette approche s'appuie sur des concepts tels que les représentations sociales et se focalise sur la façon dont se construit le sens pour les acteurs en prêtant une attention particulière aux phénomènes tels que les rituels organisationnels.

La « vision structuraliste radicale » (cadre 2) est socio-politique, elle attache plus d'importance aux relations de pouvoir et aux conflits entre groupes qui conditionnent l'accès aux ressources disponibles au sein de l'organisation et dans son environnement. Cette approche rend compte tout à la fois des jeux politiques qui interfèrent avec les processus de prise de décision au sein de l'entreprise et analysent le rapport conflictuel que peut entretenir l'organisation avec son environnement externe dont elle dépend pour accéder à certaines ressources. L'image d'une organisation comme « arène politique » proposée par Morgan (1989) caractérise le fonctionnement de ce système politique qui trouve son ancrage dans la description par March de l'entreprise comme une coalition politique et dans l'ouvrage qu'il publiera ultérieurement avec Cyert.

La « vision humanisme radical » (cadre 4) relève du constructivisme, elle labellise les approches qui accordent simultanément une grande importance à la subjectivité des acteurs (ex. représentations, croyances, valeurs) et au changement dans leur analyse des organisations. Ces approches se focalisent sur les processus par lesquels de nouvelles représentations émergent et se stabilisent ainsi que sur les relations entre les représentations et les actions. Pour continuer l'emprunt à Morgan (1989), on peut mobiliser ici l'image d'une organisation vue comme un « cerveau » ou un ensemble de « flux ». Les thèmes tels que l'apprentissage organisationnel jouent un rôle central dans ces analyses qui font de l'explication des processus de changement leur problème central.

## La GRH à travers les cadres d'analyse

La GRH peut être analysée à travers les quatre cadres d'analyse proposés, l'intérêt de cette analyse consiste à mettre en évidence les lacunes de chacun d'entre eux pris séparément et notamment de la GRH vue à travers le premier cadre qui correspond aux théories les plus courantes. L'intérêt peut aussi consister à envisager des déplacements d'un cadre à l'autre pourvu qu'on ne considère pas avec Kuhn que les distances interparadigmatiques sont incommensurables.

### *La GRH comme régulation sociale*

Dans ce cadre qui correspond à la GRH telle qu'on l'enseigne et telle qu'on la présente généralement dans tous les manuels, la fonction de la GRH est de fournir les hommes et les femmes dont l'entreprise a besoin tout en satisfaisant les besoins des hommes au travail.

Ainsi, non seulement il n'y a pas de contradiction entre le volet social et le volet économique mais c'est à la GRH qu'il appartient d'assurer le couplage entre performance économique et performance sociale. Il est possible par une approche objective des contraintes techniques et commerciales de déterminer les politiques sociales adaptées. En particulier le niveau d'emploi est totalement objectivé, les choix de formation sont directement reliés aux besoins de qualification des entreprises. Toutes les politiques de GRH peuvent être «calculées» à partir d'une connaissance des besoins et des contraintes de l'entreprise. De cette conception découlent les positions de consultants qui conçoivent des méthodes de management des RH et les diffusent à grande échelle.

### *La GRH comme culture*

La GRH comme culture part des valeurs, des perceptions, des croyances des hommes et des femmes au travail pour élaborer des politiques adaptées. Ici la GRH repose sur des techniques d'analyse et de compréhension des opinions, des attitudes et des comportements des salariés pour en comprendre les mécanismes et tenter en permanence de les orienter. L'observation sociale dans de grandes entreprises publiques telles que La Poste, la RATP, EDF, la SNCF (autrefois la Banque de France ou France Telecom) puise ses racines dans cette conception car s'agissant d'entreprises avec du personnel statutaire mais avec des contraintes commerciales fortes il s'agit de mettre à jour les attentes et de les satisfaire avant qu'elles ne dégénèrent en mouvements sociaux (Igalens et Loignon, 1997). La notion de culture d'entreprise et même de sous-culture de métier est très forte dans ces entreprises.

### *La GRH comme rapport de force*

La GRH peut aussi être analysée comme un instrument de domination pour asseoir et préserver les intérêts de certains, qu'il s'agisse des dirigeants ou des actionnaires. Dans cette perspective l'objectif de la GRH sera orienté vers la maîtrise voire la réduction des coûts sociaux, notamment grâce aux délocalisations. La GRH privilégie alors la dimension des relations sociales et les négociations qui sont vues comme un véritable

instrument de gestion. L'analyse sera menée en termes d'alliances à nouer, de batailles à mener et les métaphores guerrières seront souvent utilisées, l'entreprise devient un champ d'affrontements pour le pouvoir, pour l'appropriation des ressources et la GRH doit choisir son camp.

### *La GRH comme construction socio-cognitive*

Dans ce cas, la GRH est co-créée par des acteurs en interaction permanente, les résultats importent moins que les processus et les objectifs peuvent sans cesse être revus. Ce qui importe c'est davantage la capacité d'apprentissage et notamment la capacité d'apprendre les uns des autres et la GRH est au premier plan pour créer les conditions de cet apprentissage notamment en constituant des équipes avec une grande mixité mais aussi en étant capable de gérer une mémoire organisationnelle, en jouant pleinement le rôle d'agent de changement entrevu précédemment.

### *Usages des cadres d'analyse*

De nombreux usages pédagogiques peuvent être effectués à partir de ces cadres d'analyse.

On peut reprendre les missions fondamentales de la GRH ou bien ses activités et essayer de les rattacher à tel ou tel cadre, le résultat permettra de mettre en évidence un profond déséquilibre au profit du cadran n°1.

On peut également utiliser cette typologie comme outil de cartographie du champ et de clarification des positions des auteurs qui le structurent mais cet usage nécessite de bien connaître les auteurs.

On peut imaginer une utilisation tournée vers le futur et considérer les cadres dans une perspective heuristique. Les méthodes de fixations des salaires relèvent aujourd'hui exclusivement des cadres 1 et 2, c'est-à-dire qu'elles sont soit le résultat de techniques de pesées des postes à partir de méthodes critérielles, soit le résultat de négociations sociales et de rapports de force. Peut-on imaginer une méthode constructiviste de fixation des salaires ?

On peut enfin essayer de travailler en croisant des perspectives c'est à dire en se situant à la frontière de deux cadres, peut-on imaginer une GRH structuro-fonctionnaliste et interprétativiste ?

Ces débats peuvent être menés *in abstracto* après un exposé du contenu des techniques de GRH mais ils peuvent aussi être abordés à partir d'événements ayant un certain écho médiatique : les licenciements boursiers, les salaires des grands patrons dévoilés dans la presse, les nouvelles formes de contrat de travail, la validation des acquis de l'expérience, etc.

La GRH appartient au champ des sciences de gestion lui même inclus dans les sciences sociales au carrefour du droit, de l'économie, de la sociologie et de la psychologie.

Aussi il convient dans un premier temps de transmettre des connaissances car la GRH comme toute discipline de gestion possède une technicité, un environnement contraignant, des règles de calcul mais dans un deuxième temps il est indispensable de provoquer la réflexion et la discussion car la GRH n'est pas une science exacte, elle ne connaît pas de lois naturelles et le travail d'enseignement de la GRH est aussi un travail de mise en perspective et de confrontation de points de vue.

## **Bibliographie**

- BURREL G. & MORGAN G., *Sociological paradigms and Organizational Analysis*.  
*Heineman*, 1979
- DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, 1993
- FOMBONNE J., *Histoire de la fonction personnel*, Dunod, 2001
- IGALENS J. & LOIGNON C., *Prévenir les conflits et accompagner les changements*,  
1997
- MORGAN G., *Images de l'organisation*, Eska1, 1989
- L'observation sociale au service des entreprises et des administrations, Maxima



# **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**

*Gérard Naro,  
professeur des universités, Institut des sciences de l'entreprise et du management  
(ISEM), université de Montpellier I*

La mesure sociale, traduite par la mise en œuvre d'indicateurs sociaux, ne constitue pas une problématique récente. Elle s'inscrit dans une longue quête, depuis les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines durant les années 1960 aux États-Unis sous la direction d'Éric Flamholtz<sup>9</sup>, jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain, développées notamment dans les pays scandinaves. En France, la législation sur le « Bilan Social » mise en œuvre à partir de la fin des années 1970, a donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale.

La présente communication traite en premier lieu de l'utilisation des indicateurs sociaux dans le cadre du contrôle de gestion sociale (I). En second lieu, elle s'ouvre sur les développements récents du contrôle de gestion offrant de nouvelles perspectives dans l'utilisation d'indicateurs sociaux (II).

## **Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale**

### **Le contrôle de gestion sociale : objectifs et problématiques**

Anthony et Dearden<sup>10</sup> définissent le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec

---

<sup>9</sup> Flamholtz E., *Human Resource Accounting*, Kluwer Academic Publishers, 2001, Third Edition.

<sup>10</sup> Anthony R., *Management control systems*, Richard Irwin Inc, Homewood, 1965

efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ». À ce titre, les ressources humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Généralement appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...). Pour Martory, « le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts »<sup>11</sup>.

Même s'il existe de nombreuses similitudes, notamment au niveau des indicateurs utilisés, il convient de distinguer le contrôle de gestion sociale de l'audit social. Ce dernier correspond davantage à un état des lieux instantané d'une situation sociale. Il peut s'agir d'une recherche de conformité avec les règles (législation sociale, procédures en vigueur dans l'entreprise...) dans le cadre de l'audit légal, ou encore, d'une recherche de cohérence entre les pratiques et politiques RH et la stratégie de l'organisation, dans le cadre d'un audit stratégique, par exemple.

Le contrôle de gestion sociale procède lui, d'un contrôle permanent à des fins de pilotage social et de mesure des performances sociales de l'entreprise. Il comprend notamment les deux dimensions essentielles qui seront traitées dans cette communication<sup>12</sup> :

- *le reporting social* : il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité. On parlera alors d'un *reporting* interne. Il peut s'agir spécifiquement pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des ressources humaines décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la DRH du groupe. Plus généralement, le *reporting* social peut être inclus dans le *reporting* comptable et financier du groupe. Dans ce cadre, les entreprises, et plus spécifiquement les grands groupes, organisent une remontée d'information périodique (souvent trimestrielle) depuis les unités décentralisées (leurs divers centres de profit), jusqu'au sommet stratégique (le siège social). Les indicateurs sociaux figurent alors parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale. Au-delà du *reporting* interne, le *reporting* peut être externe et consiste alors à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers...) des données sociales de l'entreprise. Si le bilan social peut-être considéré comme un document de *reporting*

---

<sup>11</sup> Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 1990, p. 6

<sup>12</sup> Il faudrait également ajouter à cela le système budgétaire relatif à la fonction ressource humaine de l'entreprise, qu'il s'agisse du budget de la Direction des Ressources Humaines, pouvant se décomposer en sous budgets selon l'organisation des responsabilités au sein de la fonction (budget de la formation, budget du recrutement, etc.), ou du budget plus global des frais de personnel au niveau de la gestion prévisionnelle des produits et charges de l'entreprise. De même, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), parce qu'elle s'inscrit dans la planification des ressources humaines, peut être considérée comme un outil de contrôle de gestion sociale

externe<sup>13</sup>, aujourd'hui, notamment dans le cadre de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques, les entreprises sont de plus en plus amenées à communiquer une information de nature sociale, en direction d'un ensemble élargi de parties prenantes ;

- *le pilotage social* : il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité. Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur. Là encore, s'il existe des tableaux de bord sociaux, exclusivement dédiés à la fonction RH, les indicateurs sociaux peuvent également figurer parmi l'ensemble des indicateurs (financiers, commerciaux, de production...) des responsables opérationnels ou des dirigeants.

Notons que le contrôle de gestion sociale n'est pas l'apanage de la seule Direction des Ressources Humaines. La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord sociaux peut se faire au niveau de la Direction Générale, dans le cadre d'un tableau de bord stratégique par exemple, comme nous le verrons avec le *Balanced Scorecard* (Cf. partie 2), mais aussi au niveau de tous les centres de responsabilité de l'entreprise : les fonctions (marketing, finance, production,...), les établissements, usines, ateliers... À partir du moment où un cadre fonctionnel ou opérationnel, a sous sa responsabilité plusieurs collaborateurs, il devient pertinent d'inclure des indicateurs sociaux parmi ses indicateurs de gestion. De même, le *reporting* interne a pour objet notamment de permettre à la direction d'évaluer et de piloter l'ensemble des actions et résultats des unités décentralisées, et notamment, les variables concernant les ressources humaines.

## Principaux indicateurs sociaux

Les indicateurs de gestion sociale seront abordés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques.

### *Indicateurs économiques et financiers*

Il s'agit ici de mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH. Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, indicateurs d'efficacité, qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain (en volume ou en valeur).

À cela, il convient d'ajouter des ratios financiers récemment apparus dans les pays anglo-saxons, notamment avec l'apparition d'indicateurs de performance financière, visant à apprécier la création de valeur pour l'actionnaire (EVA<sup>14</sup>, MVA<sup>15</sup>...).

---

<sup>13</sup> Même si en réalité, ce document connaît un usage essentiellement interne.

<sup>14</sup> Economic Value Added ou Valeur ajoutée économique, mesure la création de valeur pour l'actionnaire et s'obtient, après divers re-traitements par la formule : Résultat opérationnel – (Actif net x coût moyen pondéré du capital) ou Taux de retour sur actif net (RONA ou Return on net assets) – coût moyen pondéré du capital

## Encadré 1 Exemples d'indicateurs économiques et financiers

<b>•Ratios de productivité</b>
•CA / Effectifs
•Valeur ajoutée / Effectifs
•Valeur ajoutée / Masse salariale
•Production / Effectifs
<b>•Ratios de dépenses en RH</b>
•Frais de personnel / Effectifs
•Masse salariale / CA
<b>•Ratios de gestion financière</b>
•Human Economic Value Added (HEVA) : Valeur Ajoutée Economique (EVA) / Effectifs
•Human Capital Value Added (HCVA) : CA – (Charges – Rémunérations) / Effectifs
•Human Capital Return on Investment (HCROI): Idem / Rémunérations
•Human Capital Market Value : Valeur de marché ajoutée (MVA) / Effectifs

Il convient d'appréhender ces ratios avec beaucoup de prudence. Notamment, concernant la productivité du travail. Les statisticiens de l'INSEE, n'hésitent pas à employer le terme, fort pertinent, de « *productivité apparente du travail* ». En effet, la productivité, ne doit pas être uniquement envisagée sous l'angle purement mécanique et quantitatif d'un ratio consistant à diviser un volume de produits par les effectifs. Bien plutôt, entre en jeu tout un ensemble de facteurs qualitatifs, souvent intangibles : les modes d'organisation, la qualité des coordinations entre équipes, la compétence des salariés, etc. L'utilisation des ratios de productivité, en tant que « benchmarks » entre plusieurs établissements, doit être maniée avec précaution<sup>15</sup>. Réduire le dénominateur, si cela permet d'obtenir une réduction des coûts à court terme, ne conduit pas toujours à accroître les performances globales et la productivité. Les compétences stratégiques, les savoirs accumulés par apprentissage au cours des années, peuvent disparaître. Le climat social, et notamment l'implication des salariés restants, peuvent se dégrader. Mais

<sup>15</sup> Market Value Added ou Valeur de marché ajoutée, mesure également la création de valeur et s'obtient par la formule : valeur de marché des capitaux – valeur comptable

<sup>16</sup> Une telle tendance s'est développée ces dernières années, conduisant à légitimer des réductions d'effectifs au niveau des groupes

surtout, on oublie trop souvent que face à une dégradation de tels ratios, la solution peut aussi être envisagée «*par le haut*», en augmentant le numérateur. Cela passe par l'innovation produit, le développement de nouvelles activités... et relève de l'analyse stratégique.

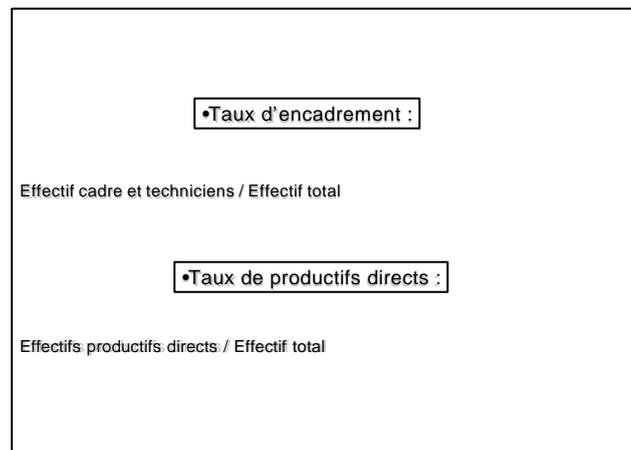
Ces remarques soulignent à quel point un même indicateur de gestion, quel qu'il soit, peut donner lieu à plusieurs interprétations et conduire à des conclusions multiples, notamment selon l'intérêt et la stratégie des utilisateurs et des parties prenantes auquel il s'adresse. Les indicateurs de gestion, ne nous sont pas donnés *a priori*, ils ne sont que des construits sociaux, contingents à un contexte d'utilisation et un horizon temporel. Ils dépendent également étroitement de l'analyste lui-même, de ses processus cognitifs, sa formation, ses représentations et, tout particulièrement, de son positionnement vis-à-vis de telle ou telle partie prenante (actionnaires, direction, comité d'entreprise, etc.).

### *Indicateurs structurels*

Ces indicateurs permettent notamment de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation. Ils peuvent également servir de *benchmark* entre plusieurs centres de responsabilité.

## Encadré 2

### Exemples d'indicateurs structurels



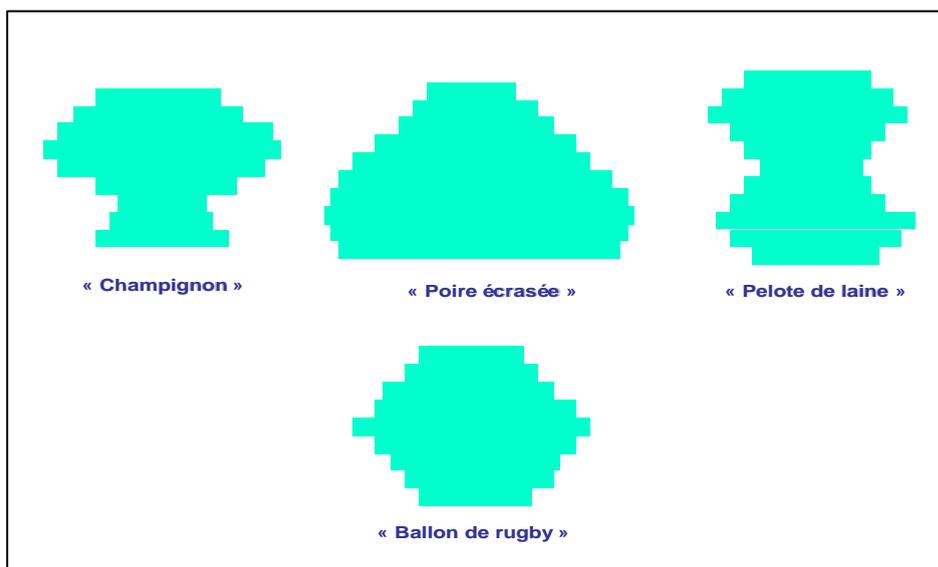
Ajoutons à cela un outil très utilisé en GRH : la pyramide des âges, qui permet de caractériser la population au travail selon l'âge et le sexe<sup>17</sup>. Une telle représentation permet notamment d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir. Elle s'avère très utile dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La lecture des différents modèles de pyramides présentés dans l'encadré 3 nous montre plusieurs configurations utiles pour l'analyse :

<sup>17</sup> Il est également possible de construire la pyramide des anciennetés, des salaires moyens...

La pyramide «*en champignon*» présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Si cela peut laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes, le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. C'est peut être une partie non négligeable des valeurs de l'entreprise, de son histoire, qui peut disparaître progressivement.

La pyramide «*en poire écrasée*» contrairement à la précédente, présente un effectif important de jeunes salariés. Si cela peut être perçu comme un élément de dynamisme et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque de s'avérer âpre.

### Encadré 3 Exemple de pyramides des âges



Source : B. Martory<sup>18</sup>

La pyramide «*en pelote de laine*» pourrait paraître au premier abord, comme équilibrée. Cependant, le resserrement que l'on observe en son centre, partage la population en deux groupes : les salariés les plus jeunes ; les salariés les plus âgés. Des différences culturelles, des divergences de visions et de méthodes de travail peuvent peut-être se révéler. Mais également, la pénurie de générations intermédiaires peut conduire à une non progressivité des remplacements. Pour faire face au départ des plus expérimentés, l'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes qui peuvent demeurer encore trop peu expérimentés.

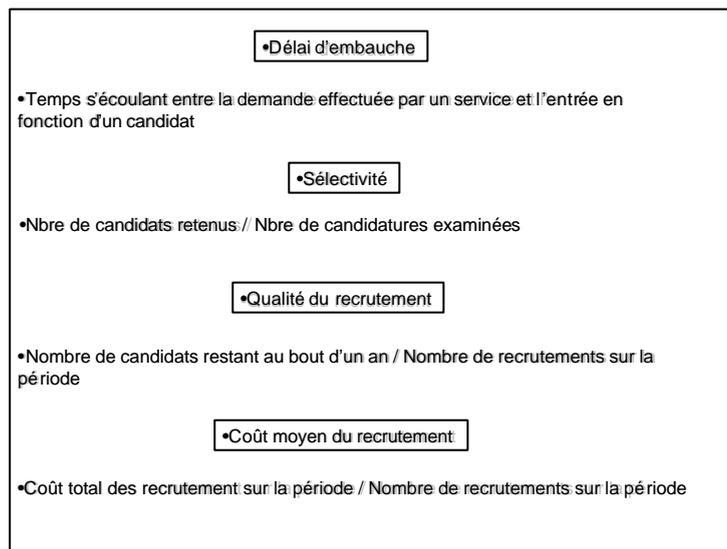
<sup>18</sup> Martory B., Tableaux de bord sociaux, Éditions Liaisons, Paris, 1993

La pyramide « *en ballon de rugby* » semblerait en revanche plus harmonieuse permettant un renouvellement progressif des populations.

#### Indicateurs « recrutement »

La fonction « recrutement » de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels... À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Les indicateurs figurant dans l'encadré 4 reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité ».

#### Encadré 4 Indicateurs de gestion du recrutement



#### Indicateurs « formation »

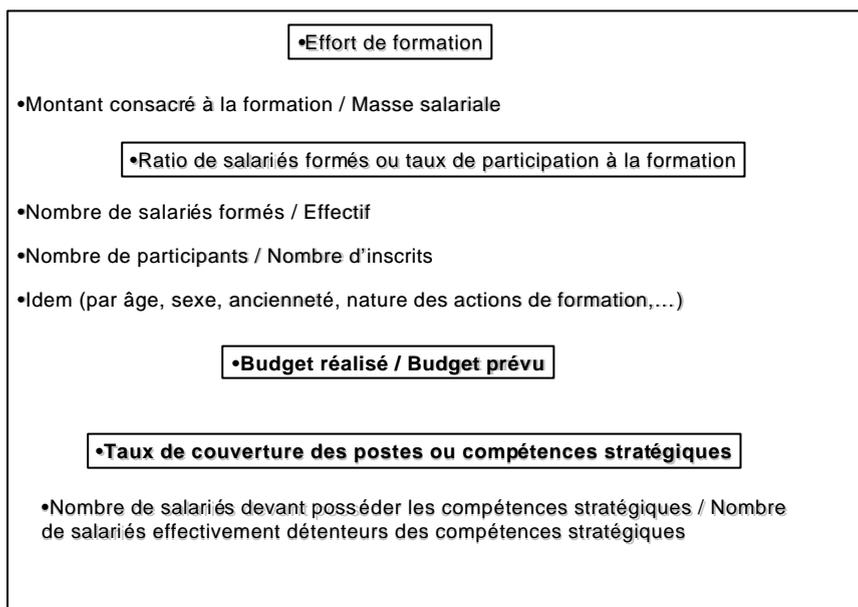
Comme le recrutement, la formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction RH. Les clients internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise, le personnel lui-même.

La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

Aux indicateurs strictement « formation » nous avons rajouté un indicateur concernant davantage la gestion des compétences. Le taux de couverture des compétences (ou

postes) stratégiques est apparu récemment dans les tableaux de bord stratégiques de type « balanced scorecard » par exemple<sup>19</sup>, afin d'apprécier l'état des compétences jugées pertinentes en fonction de la stratégie.

## Encadré 5 Indicateurs « formation »



### Indicateurs « rémunération »

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles :

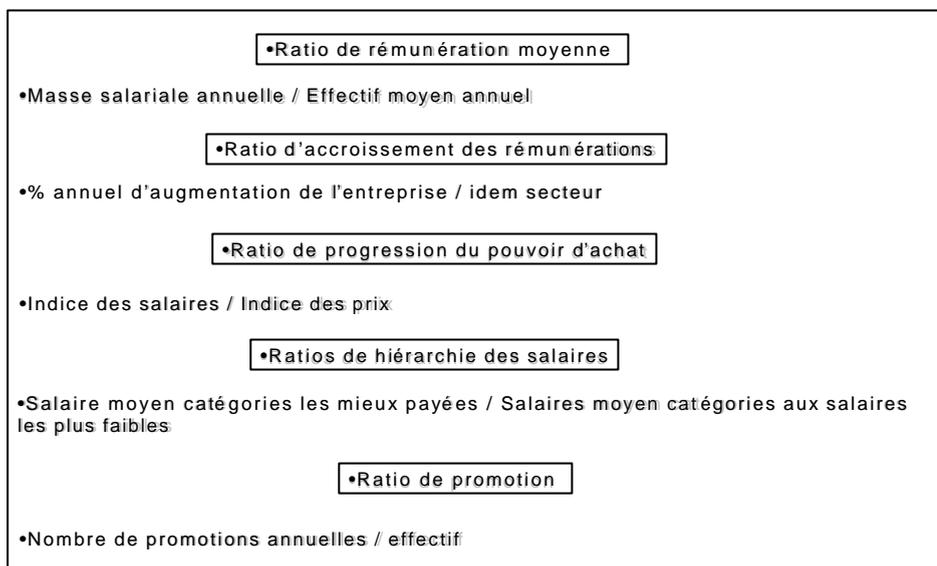
- le contrôle de la *politique de rémunération* qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.);
- le contrôle de *la masse salariale*, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;
- Le contrôle du *système « paye »*, qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaire par exemple).

## Encadré 6

---

<sup>19</sup> Voir partie 2

## Les indicateurs « rémunération »

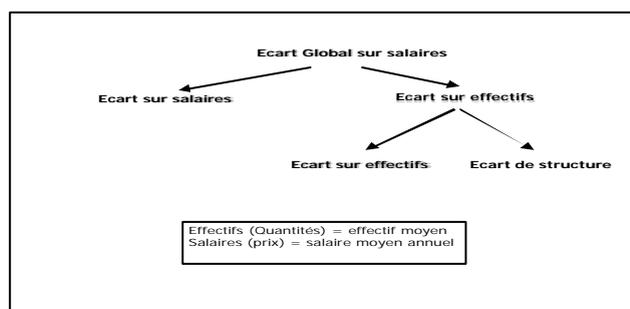


L'encadré 6 reprend essentiellement les indicateurs concernant la politique de rémunération. Concernant le système « paye », des indicateurs de qualité, comptabilisant les erreurs sur bulletins de salaire par exemple, de délai (nombre de jour de retard de calcul et de virement de la paye, etc.) et de coût (coût moyen d'un bulletin de salaire, par exemple), peuvent être retenus. S'agissant du contrôle de la masse salariale, plusieurs méthodes sont envisageables :

- la méthode des écarts (encadré 7) qui, à l'instar des écarts sur chiffre d'affaires en contrôle de gestion commerciale, constatent et analysent des écarts sur prix (salaires) ou sur quantités (effectifs) ;
- la méthode globale (encadré 8) consistant à décomposer le pourcentage d'évolution de la masse salariale sur deux années, en sous-effets, exprimés en %, expliquant cette évolution.

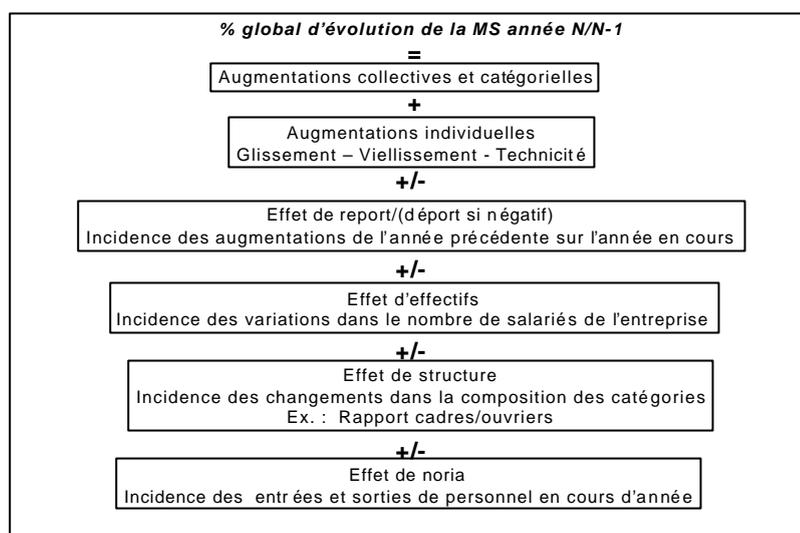
### Encadré 7

#### La méthode des écarts sur salaires



Encadré 8  
Concepts

## d'analyse de la masse salariale



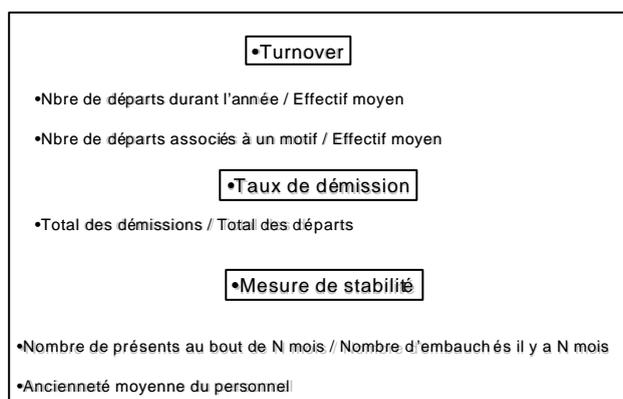
### Indicateurs de climat

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

- le turnover (encadré 9) : L'idée générale est qu'un nombre important de départs du personnel traduit un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turnover de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif. Cela permet de «mettre du sang neuf» dans l'entreprise... Il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turnover est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de non vente, de perte de clientèle, ...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs.

### Encadré 9

#### Indicateurs de turnover



- L'absentéisme (encadré 10): il est également coûteux et source de dysfonctionnements. Comme le turnover, il génère ses coûts cachés. Il convient de l'étudier en comparaison dans le temps et dans l'espace (par rapport à l'ensemble des établissements du groupe, au secteur d'activité, etc.).

### Encadré 10 Indicateurs d'absentéisme

<p style="text-align: center;"><b>• Taux d'absentéisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période</li></ul> <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques</li><li>•Heures d'absence – absentéisme de longue durée / idem</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>• Mesure de gravité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Durée totale des absences / Effectif</li><li>•Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences</li><li>•Nombre d'absences / Effectif</li><li>•Nombre d'absents / Effectifs</li></ul>
--

- Les indicateurs de conflictualité (encadré 11) qui traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves.

### Encadré 11 Indicateurs de conflictualité

<p style="text-align: center;"><b>• Conflictualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert</li><li>•Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement</li><li>•Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues</li><li>•Taux de propension : Nombre d'h ou j perdues pour faits de grève / Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit <i>Pour la grève</i></li><li>•Taux de concentration : Nombre de grévistes / effectifs sur la période</li><li>•Intensité conflictuelle : Nombre de j ou d'h perdues / Nombre de grévistes</li></ul> <p><u>Autres indicateurs de crise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)</li><li>•Augmentation du nombre d'accidents de travail</li><li>•Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel,...)</li></ul>
--

- La mesure de la satisfaction du personnel. Il s'agit généralement de réaliser une enquête d'opinion annuelle auprès du personnel sur l'état de leur satisfaction au travail, en général (calcul d'un score global) ou vis-à-vis d'aspects particuliers (rémunération, formation, ...). Chaque entreprise peut concevoir son propre questionnaire. L'encadré 12, reprend les questions du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

## Encadré 12

### Enquête de Satisfaction au travail

**Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?**

Echelle de 1 à 5 de très insatisfait à très satisfait

1. De vos possibilités d'avancement
2. Des conditions de travail
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. De votre importance aux yeux des autres
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décisions
7. De la possibilité de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience
8. De la stabilité de votre emploi
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont appliquées
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous réalisez
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. Des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Source : Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Traduit en 20 Items par Roussel<sup>20</sup>

- La mesure de l'implication du personnel: plus rare dans son utilisation en tant qu'indicateur de tableau de bord, cet indicateur peut permettre de mesurer le degré d'implication du personnel, à travers un score global. L'encadré 13 reprend le célèbre OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), élaboré par Porter et al.<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Roussel P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996.

<sup>21</sup> Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 95, n° 5, p. 603-609.

### Encadré 13

#### Questionnaire d'implication organisationnelle

Exprimez votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des propositions ci-dessous :  
Echelle de 1 à 7 de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord

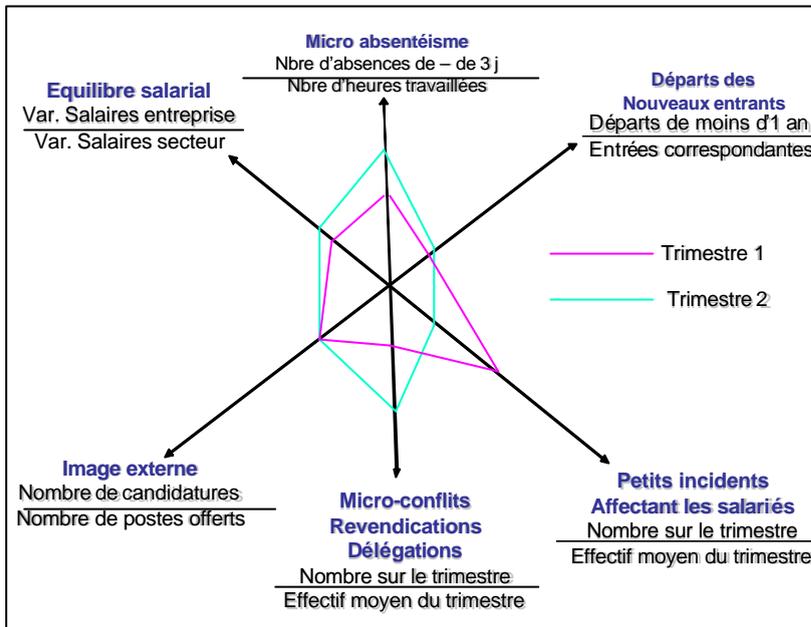
1. Je suis prêt(e) à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider l'entreprise à réussir
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise (score inversé)
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise
1. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
6. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même (score inversé)
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise (score inversé)
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise
11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise (sc inversé)
12. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets qui concernent les salariés (score inversé)
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise (sc inversé)

Source : Organizational Commitment Questionnaire, Porter et al. (1974)

Précisons par ailleurs que certaines entreprises nord-américaines tentent, au moyen d'échelles d'attitudes, d'apprécier le niveau d'alignement de la stratégie, qui traduit la connaissance mais également, l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise.

B. Martory, propose également une « sonde du climat social » qui présente de manière graphique et synthétique, la position de l'entreprise par rapport à plusieurs indicateurs de climat (Cf. encadré 14).

Encadré 14  
Sonde du climat social

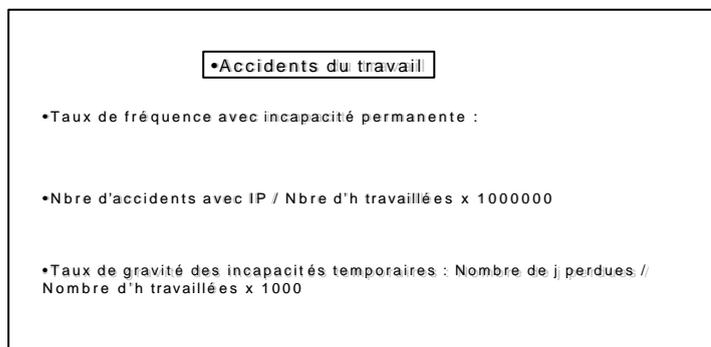


Source : B. Martory<sup>22</sup>

Indicateurs de mesure du risque professionnel

Enfin, plusieurs indicateurs concernant les risques professionnels et la santé au travail peuvent être suivis (encadré 15).

Encadré 15  
Exemples d'indicateurs de risque professionnel



<sup>22</sup> Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, op. cit.

### *Conclusion*

Dans tout ce qui précède, nous avons retenu des exemples d'indicateurs de gestion sociale, utilisables dans des tableaux de bord de pilotage ou de *reporting*, voire dans une grille d'audit social. Cette présentation ne prétend aucunement à l'exhaustivité<sup>23</sup>. De même, ces indicateurs n'ont d'intérêt que positionnés dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace. Enfin, en matière d'indicateurs, comme plus généralement, de tableaux de bord, il n'existe pas de modèles prêts à l'emploi, chaque entreprise relevant d'une problématique de gestion et d'un contexte spécifique, le « sur-mesure » est de rigueur. C'est pour cela, qu'il convient de bien respecter certains principes méthodologiques lors de la conception de tableaux de bord sociaux.

### Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord social

Les indicateurs de gestion sociale, peuvent être utilisés dans des tableaux de bord spécifiques (tableaux de bord sociaux) ou être inclus dans un ensemble plus global d'indicateurs, au sein de tableaux de bord stratégiques ou opérationnels. À cet effet, il est opportun de préciser dans un premier temps, quelques éléments de définition et de rappeler quelques principes de base d'élaboration des tableaux de bord pour, dans un deuxième temps, proposer une méthodologie.

#### *Les tableaux de bord : définitions et principes*

Michel Gervais<sup>24</sup> définit les tableaux de bord comme « un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ». Claude Alazard et Sabine Sépari<sup>25</sup> les définissent comme « un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service ». Ces deux définitions illustrent bien les traits essentiels et les objectifs d'un tableau de bord :

- il s'agit de documents composés d'indicateurs clés, donc synthétiques et peu nombreux. Le maître mot ici est la pertinence : ils doivent être bien adaptés à la problématique de gestion du responsable utilisateur et favoriser une analyse rapide de la situation lui permettant de prendre les bonnes décisions ;
- ils sont organisés en système, en fonction des différents niveaux de responsabilité et des interdépendances organisationnelles. Deux principes nous semblent ici importants : le principe de contrôlabilité : un manager ne peut être tenu responsable uniquement sur la base des variables sur lesquelles il a une réelle maîtrise et donc, des possibilités d'action ; le principe de cohérence : les indicateurs de performance doivent

---

<sup>23</sup> Pour une liste plus complète d'indicateurs nous recommandons : Martory B., *Tableaux de bord sociaux*, Éditions Liaisons, 1993 ; Taïeb J.P., *les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, Paris, 2004

<sup>24</sup> Gervais M., *Contrôle de gestion*, Economica, Paris, 2005

<sup>25</sup> Alazard C., Sépari S., *Contrôle de gestion. DECF*, Dunod, Paris, 2005

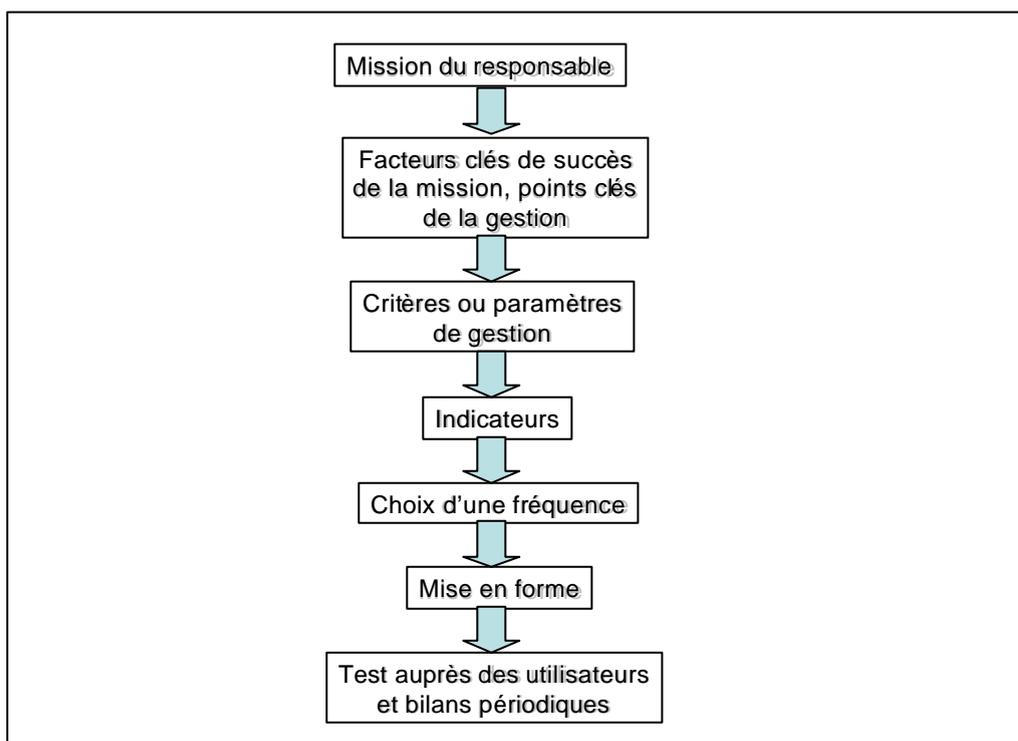
permettre la cohésion au sein de l'organisation et faire partie d'un système intégré, convergeant vers l'atteinte des objectifs organisationnels globaux.

- Ils constituent des outils de management : ils permettent à un manager de piloter en toute autonomie le système qu'il a sous sa responsabilité, mais également favorisent la coordination et la communication au sein de l'organisation. Les indicateurs, fournissent en effet une base de discussion et d'échanges entre responsables, entre les managers et leurs subordonnés. Ils peuvent notamment permettre de clarifier les objectifs et l'évaluation des résultats au service d'une direction par objectifs.

### *Les tableaux de bord : étapes de conception*

Le schéma de la figure 1 ci-dessous, permet d'identifier plusieurs étapes.

Figure 1  
Les étapes de la conception d'un tableau de bord



Tout commence par la clarification de la mission du responsable : quels sont ses objectifs, ses clients (internes ou externes), ses responsabilités, les diverses tâches qu'il doit accomplir, etc. Une fois la mission explicitée, traduite sous la forme de quelques verbes d'action, on va identifier ses facteurs clés de succès. Cela permettra d'aboutir à des paramètres de gestion essentiels : la qualité, les délais, les coûts, etc., qu'il conviendra ensuite de traduire en indicateurs plus précis et mesurables.

Prenons l'exemple d'un tableau de bord à l'attention d'un responsable recrutement. Sa mission a été définie comme «*recruter dans les délais attendus par les services utilisateurs, un personnel correspondant aux qualifications et compétences requises, dans le cadre du respect des enveloppes budgétaires*».

Dès l'énoncé de la mission, on peut identifier trois facteurs clés de succès de la mission :

- le délai de recrutement (par exemple, il est important pour un directeur de production, que les ouvriers dont il sollicite le recrutement soient rapidement opérationnels) ;
- la qualité du recrutement (les personnes recrutées doivent posséder les qualités et qualifications requises, telles qu'elles ont été notamment précisées par leur futur supérieur hiérarchique, dans le cadre de l'analyse de poste, préalable au recrutement) ;
- les coûts (la fonction recrutement, se voit allouer un budget qu'il convient de gérer à la fois avec efficacité et efficience).

Il conviendra également de relever une fréquence bien adaptée au temps de l'analyse et de la décision. La mise en forme du tableau de bord, les choix de présentation (données brutes, graphiques, supports, etc.) sont essentiels. Enfin, il conviendra de tester le système avec les utilisateurs (par exemple, durant les premiers mois d'utilisation), des audits et bilans périodiques sont également conseillés. Il s'agira de vérifier que le système fonctionne, que les utilisateurs en sont satisfaits, que les indicateurs sont toujours pertinents, etc.

Une règle de base pour le bon fonctionnement du système, tient dans la participation du responsable utilisateur, à chaque étape clé du processus.

Les indicateurs sociaux, constituent donc un élément important du contrôle de gestion sociale : ils permettent tout à la fois le pilotage et le *reporting* social. Cependant, au-delà du seul contrôle de gestion sociale, les développements récents du management et du contrôle de gestion, accordent à ces indicateurs un rôle de plus en plus important.

### **Au-delà du contrôle de gestion sociale : développements récents**

L'apparition de nouveaux outils de contrôle de gestion et, plus généralement, l'évolution des modèles managériaux de ces dernières années, donnent aux indicateurs sociaux un terrain d'application renouvelé : les indicateurs « RH » forment partie intégrante des *Balanced Scorecards* ou tableaux de bord prospectifs (A) ; ces derniers se déclinent en « HR Scorecard » au niveau de la fonction Ressources Humaines (B) ; les tableaux de bord stratégiques scandinaves, accordent une place centrale aux indicateurs de capital humain (C) ; la prise en compte croissante de la responsabilité sociale de l'entreprise conduit à l'utilisation des indicateurs sociaux dans des modèles de reporting ou de pilotage du développement durable (D).

## Les indicateurs « Ressources Humaines » dans la logique du *Balanced Scorecard* (BSC)

### *Le BSC : fondements et principes*

Le *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>26</sup>, ou « Tableau de bord Prospectif », initié par Kaplan et Norton<sup>27,28</sup>, repose sur l'idée d'un équilibre dans le pilotage des performances :

- équilibre entre indicateurs financiers et non financiers, monétaires et physiques, qualitatifs et quantitatifs, de résultat (*outcomes*) et de processus (*drivers*), rétrospectifs (*lagging indicators*) et prospectifs (*leading indicators*), de court et de long terme, tangibles et intangibles... ;
- équilibre fonctionnel (finance, marketing, logistique et gestion de production, gestion des ressources humaines, etc.) ;
- équilibre dans l'attention accordée entre les différents types de *stakeholders* ou parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, etc...) ;

Le modèle se veut une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants, s'articulent quatre axes ou perspectives (figure 2) :

- financier ou actionnaire ;
- client ;
- processus internes ;
- apprentissage-innovation.

La construction du BSC repose alors sur un alignement de la vision et de la stratégie des dirigeants à travers un modèle de relations « *causes-effets* », appelé également « *carte stratégique* ».

Les ressources humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail...), leurs savoir et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise. C'est donc tout naturellement, que les indicateurs sociaux occupent une place de choix parmi les indicateurs de l'axe apprentissage-innovation aux côtés d'indicateurs sur les systèmes d'information, les modes organisationnels, etc. Cet axe, et les variables RH qui le composent, constituent ainsi l'un des leviers de la performance globale. Ils permettent l'aptitude au changement, l'innovation, la créativité, (axe apprentissage) mais également d'exceller dans les activités (axe processus internes) et créer ainsi de la valeur pour les clients (axe client) et, *in fine*, pour les actionnaires (axe financier).

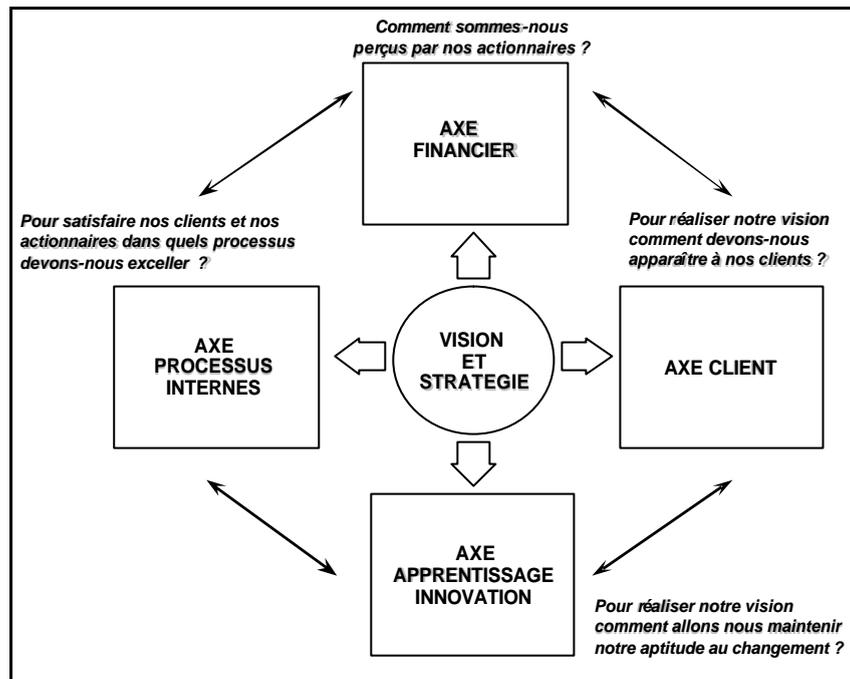
---

<sup>26</sup> « *Tableau ou carnet de score équilibré* », le concept a été repris sous le terme de « *Tableau de bord prospectif* » dans les différentes traductions françaises des publications de Kaplan et Norton, afin de demeurer fidèle à l'esprit du modèle de Kaplan et Norton et à la notion d'équilibre, nous conserverons l'appellation anglo-saxonne tout au long de cet exposé

<sup>27</sup> Kaplan R., Norton D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998

<sup>28</sup> Kaplan R., Norton D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001

Figure 2  
Le Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif



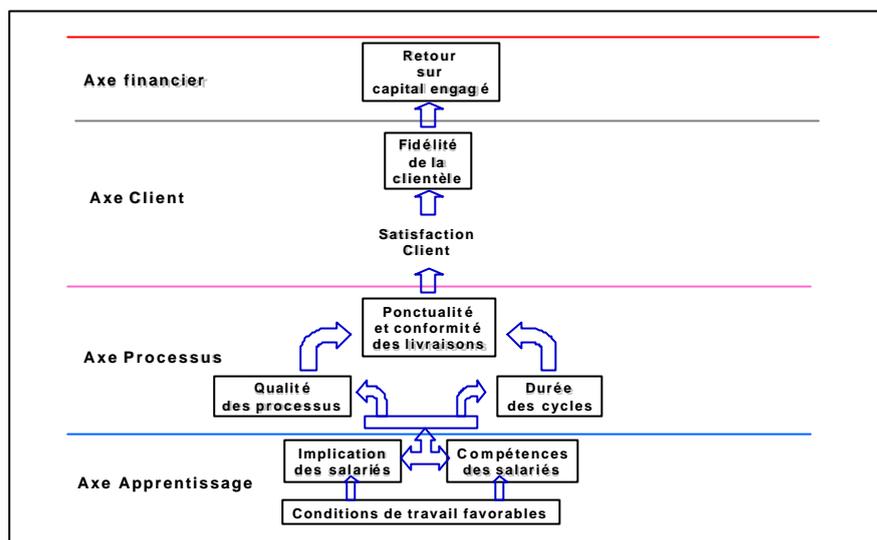
Source : Kaplan et Norton<sup>29</sup>

### Les Ressources Humaines « drivers » de performance dans le modèle de causalité du BSC

Ce schéma de causalité, traduit en fait la représentation que les responsables de l'entreprise se font de la stratégie et du meilleur chemin à emprunter pour l'atteindre. Dans la plupart des exemples présentés par Kaplan et Norton, il est à noter que l'enchaînement des relations causales, suit une trajectoire qui culmine vers l'atteinte de résultats financiers, comme indiqué par l'exemple simplifié de la figure 3. On peut, observer que la gestion des ressources humaines, au sein de l'axe apprentissage-innovation, est considérée dans le modèle comme un facteur essentiel du modèle. Les ressources humaines y apparaissent comme des inducteurs (« drivers ») de performance (figure 3).

<sup>29</sup> Kaplan R., Norton D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, op. cit.

Figure 3  
Les variables RH Leviers ou «Drivers» de performance dans le modèle «causes-effets» du BSC

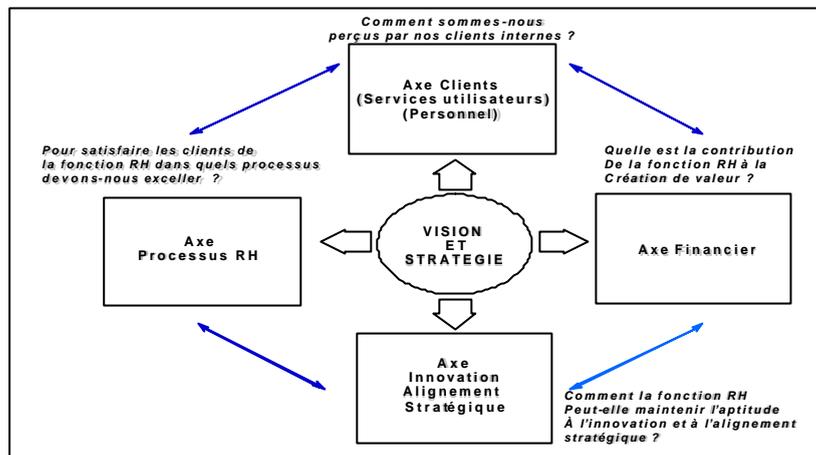


### La déclinaison du BSC au niveau de la fonction RH : la notion de « Human Resource Scorecard »

Dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation. C'est dans cette logique qu'est apparu récemment le concept de « Human Resource Scorecard » qui traduit une déclinaison du BSC au niveau de la fonction RH<sup>30</sup> (figure 4).

<sup>30</sup> Voir notamment : Becker B., Huselid M, Ulrich D., *The HR Scorecard. Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001

Figure 4  
Le BSC décliné au niveau de la DRH : La notion de « HR Scorecard »

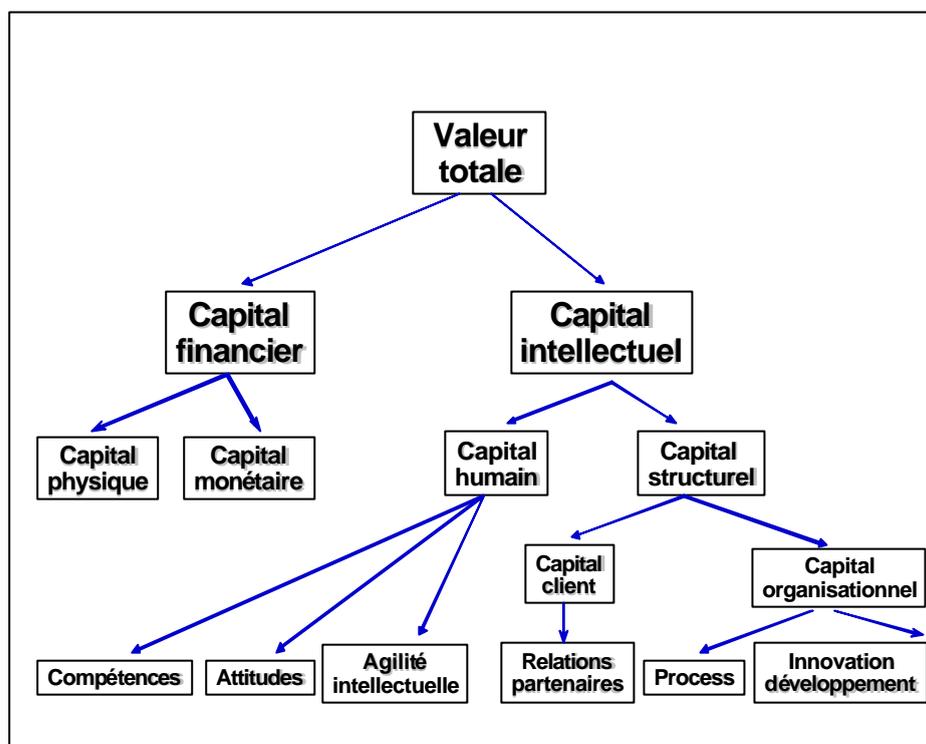


### Les approches scandinaves de *reporting* du capital humain

Au cours des années 1990, est apparue dans les pays scandinaves une approche revisitée des tableaux de bord stratégiques. Pour les concepteurs de ces modèles, la valeur totale d'une entreprise (sa valeur de marché) est composée de deux éléments : son capital financier (traduit notamment au bilan par l'actif net) et son capital intellectuel, regroupant tout un ensemble d'éléments intangibles (Cf. figure 5).

Constatant, un écart grandissant pour beaucoup d'entreprises entre, d'une part leur valeur de marché et d'autre part, leur valeur comptable, telle qu'elle apparaît au bilan, de nombreux spécialistes sont ainsi parvenus à la conclusion que les modèles de comptabilité financière ne donnaient qu'une vision incomplète de ce qui constitue la valeur d'une entreprise et notamment ne rendaient pas compte de ce qui est à l'origine de l'écart, à savoir le capital intellectuel. Dès lors, il devenait important de fournir dans les états financiers de l'entreprise, une information sur ces intangibles. La compagnie d'assurance suédoise Skandia fut ainsi l'une des premières sociétés à publier, en même temps que son rapport annuel, un « rapport sur le capital intellectuel ». Avec l'aide d'un universitaire, Leif Edvinsson, fut ainsi élaboré le « *navigator* » de Skandia. On voit dans la figure 5, la place centrale occupée par le capital humain dans le modèle. C'est ainsi que plusieurs cabinets de conseil internationaux, offrent parmi leurs services, la conception d'un *reporting* du capital humain.

Figure 5  
L'approche en termes de capital intellectuel  
Le modèle d'Edvinson<sup>31</sup>



Les développements actuels du *reporting* et du pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise

#### *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : fondements et facteurs d'évolution*

La Commission Européenne définit la responsabilité sociale d'entreprise comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>32</sup>. Cette notion est aujourd'hui inséparable du concept de développement durable, qui signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa croissance et de sa rentabilité, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, actuels et futurs<sup>33</sup>. Dans ce cadre, la firme se doit d'être attentive aux demandes de ses différents *stakeholders*,

<sup>31</sup> Voir Edvinson L., Malone M., *Le capital intellectuel de l'entreprise, Identification, mesure et management*, Ed. Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 1999

<sup>32</sup> Livre Vert de la Commission Européenne, 18 juillet 2001

<sup>33</sup> « Le développement durable (ou soutenable) est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Extrait du rapport Brundtland, 1987)

c'est-à-dire aux préoccupations et aux attentes de ses parties prenantes : actionnaires, managers, employés, clients, fournisseurs, partenaires sociaux, pouvoirs publics, collectivité...

Certaines normes (norme ISO 14001, norme *Social Accountability*, SD 21000...), un grand nombre de textes européens, introduisent le concept de développement durable ou l'un de ses aspects, au travers de normes de qualité, sécurité, environnement. Plusieurs Organisations Non Gouvernementales tentent également de promouvoir un référentiel de principes et de normes en matière d'audit ou de *reporting* environnemental et social (*Accounting 1000*, *Global Reporting Initiative*...). Se référant plus ou moins à ces référentiels, de nombreuses entreprises présentent désormais annuellement un rapport environnemental et social souvent qualifié de « rapport de développement durable ». Si les entreprises françaises y sont tenues dans le cadre de la loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE), il est notable que ce mouvement semble général dans la plupart des pays européens.

Pour beaucoup d'entreprises, les enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise se présentent comme un ensemble de contraintes (renforcement des normes financières, mais également environnementales, de qualité, de sécurité, de santé au travail, de pressions des ONG, de règles de compétition internationales...) les contraignant à « rendre des comptes » et ainsi, étendre leurs pratiques de *reporting*.

Au-delà de ces contraintes, les firmes des pays de l'OCDE, sont confrontées à une exigence grandissante de la collectivité en faveur d'un plus grand respect des équilibres écologiques et sociaux. Les politiques environnementales volontaristes des pouvoirs publics et des institutions internationales font écho à une montée des mouvements d'opinion. Plusieurs catastrophes écologiques (marées noires, explosion d'usines chimiques...), de même la révélation sous les feux de l'actualité, de pratiques discriminatoires en matière d'emploi ou de rémunération, comme de méthodes de licenciement jugées cavalières, ou simplement dans divers pays d'implantation des sous-traitants des firmes multinationales, du non respect des droits humains fondamentaux, en matière de travail des enfants par exemple, font que les entreprises sont de plus en plus soumises au regard vigilant de la collectivité. Cette dernière, comprenant finalement l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : les ONG, les pouvoirs publics certes, mais également, ses salariés, ses fournisseurs, ses clients actuels et potentiels, comme ses actionnaires... Ces mêmes actionnaires qui peuvent en outre, même si cela demeure encore marginal<sup>34</sup>, relever de fonds d'investissement socialement responsables. Dès lors, à la nécessité de rendre des comptes face à un ensemble élargi de parties prenantes de plus en plus regardantes sur la gestion de l'entreprise, bien au-delà de sa seule sphère financière, s'ajoutent également des enjeux en termes d'image et de réputation.

---

<sup>34</sup> Ces fonds représentaient cependant en 2003, 2,16 milliards de \$ d'actifs aux États-Unis, soit un peu moins de 12 % des actifs investis alors dans ce pays (Source : 2003 Report on socially Responsible investing trend in the United States. Téléchargeable sur le site : [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org))

Face à de tels enjeux, les entreprises sont conduites aujourd'hui à intégrer les variables environnementales et sociales dans leurs systèmes de gestion. C'est notamment le cas en matière de *reporting* et de pilotage<sup>35</sup>.

### *Le reporting de la RSE*

Si la plupart des grandes entreprises occidentales publient annuellement un rapport environnemental et social, en France cela s'inscrit désormais dans le cadre légal de la loi NRE et de son article 116 qui précise que les entreprises cotées sur un marché réglementé sont tenues de publier une information sur les conséquences environnementales et sociales de leur gestion. Cela peut prendre la forme de rubriques spéciales à l'intérieur du rapport annuel de l'entreprise (généralement des extraits du bilan social pour les indicateurs sociaux) ou bien d'un rapport présenté à part. Notons que, comme les rapports annuels, ces rapports sont généralement consultables et téléchargeables sur Internet, à la rubrique « investisseurs » sur les sites des grands groupes.

Concernant ce type de *reporting*, une norme internationale tend aujourd'hui à s'imposer. Il s'agit de la *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>36</sup>. La GRI a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales, et sociales, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), la GRI incorpore la participation active des sociétés, des O.N.G, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires et d'autres parties prenantes du monde entier. Elle propose un ensemble structuré de principes, ainsi qu'une batterie importante d'indicateurs économiques, environnementaux et sociaux. Parmi les entreprises du CAC 40, plusieurs d'entre-elles déclarent explicitement suivre les lignes directrices de la GRI dans l'élaboration de leur rapport de développement durable.

À la lecture des rapports environnementaux et sociaux publiés par les entreprises se pose tout de même une question centrale : s'agit-il d'un véritable *reporting*, au même titre que la reddition des comptes, consistant à « rendre compte » auprès d'un ensemble élargi de parties prenantes, ou bien cela relève-t-il d'une communication institutionnelle, développée par les entreprises « surfant sur la vague » du « socialement responsable », en vue de se donner une image d'entreprise citoyenne ?

---

<sup>35</sup> Pour une vision très éclairante sur la problématique, nous recommandons : Capron M., Quairel F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris, 2004.

<sup>36</sup> Consultable sur le site [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Pour répondre à cette question, il convient de dépasser le *reporting* et la communication financière des entreprises pour s'intéresser à leur systèmes de gestion interne : dans quelle mesure, prennent-elles en compte les variables environnementales et sociales dans leurs indicateurs de tableaux de bord, dans les systèmes d'objectifs des responsables, dans le contrôle interne de la société ? Plusieurs entreprises aujourd'hui, développent en interne un véritable pilotage de la RSE.

#### *Le pilotage de la RSE*

Les démarches de pilotage, semble-t-il les plus aboutie aujourd'hui, sont les démarches de type « way » développées notamment par les groupes Danone et Areva. Elles se proposent d'impliquer l'ensemble des acteurs responsables de l'entreprise, à travers notamment des audits internes et des systèmes d'auto-évaluation.

En fait, pour beaucoup d'entreprises, il s'agit de s'interroger sur la manière de maîtriser en interne les variables environnementales et sociales. Comment notamment mobiliser l'ensemble des acteurs autour de ces valeurs et orienter leur comportement en conséquences ? C'est ainsi, que l'on a vu apparaître récemment une application de la méthode du BSC à la problématique du développement durable.

Si Kaplan et Norton n'abordent pas directement la question de l'intégration du développement durable et de la RSE dans le BSC, ces questions sont cependant plus ou moins directement évoquées dans les différentes illustrations de BSC qu'ils fournissent. Concernant les données sociales, elles figurent souvent en bonne place au sein de l'axe apprentissage-innovation. Il s'agit avant tout d'objectifs et d'indicateurs de gestion sociale tels que la réduction de l'absentéisme ou du turnover, la satisfaction du personnel et, très rarement, de données plus « sociétales ». S'agissant des questions environnementales, on trouve par exemple, parmi les objectifs de la carte stratégique de Mobil, sur l'axe processus interne, le thème « être un bon voisin », se traduisant par des indicateurs tels que le nombre d'incidents écologiques ou de sécurité.

Parce que le BSC est sensé favoriser un alignement de l'ensemble des activités opérationnelles sur la vision stratégique à long terme de l'entreprise, on est en droit de s'interroger sur l'opportunité d'intégrer dans son modèle les considérations actuelles de pilotage du développement durable. Plusieurs chercheurs se sont ainsi proposé de développer le modèle existant du BSC en y intégrant les problématiques environnementales. C'est ainsi qu'est apparue la notion de « Sustainable Balanced Scorecard » (SBSC).

Dans le cadre d'un programme de recherche réunissant des chercheurs des universités de St. Gallen et de l'INSEAD en coopération avec l'université de Lüneburg<sup>37</sup>, plusieurs expérimentations ont été menées en entreprise<sup>38</sup>. Une revue de la littérature et des pratiques<sup>39</sup> fait également état d'applications concrètes en entreprise<sup>40</sup>.

Pour plusieurs chercheurs, le SBSC se traduit généralement soit par l'ajout d'un cinquième axe appelé « *Société* » ou « *Non-market* », soit par l'introduction des stratégies de développement durable au sein des quatre axes existants. Pour Bieker et Gminder<sup>41</sup>, il est possible d'envisager cinq modèles d'intégration des dimensions environnementales et sociales :

- *l'approche partielle* : un ou deux indicateurs de développement durable sont intégrés dans quelques dimensions bien choisies du BSC ;
- *l'approche additive* : un cinquième axe est ajouté au quatre axes traditionnels du BSC ;
- *l'approche totale* : les dimensions environnementales et sociales sont intégrées dans toutes les dimensions du BSC permettant ainsi de promouvoir au sein de l'organisation une forte prise de conscience des questions de développement durable ;
- *l'approche transversale* : les stratégies de développement durable sont intégrées dans le schéma « causes-effets » en tant qu'inducteurs de valeur permettant l'accomplissement de la vision et des objectifs stratégiques ;
- *l'approche « Fonction partagée »* : Le BSC se décline au niveau d'une fonction spécifique telle que la Direction du Développement Durable, à l'image de la notion de Human Resource Scorecard pour la fonction Ressources Humaines.

À titre d'illustration, la figure 6 ci-dessous, donne une représentation du schéma « causes-effets », d'une entreprise ayant opté pour l'approche additive<sup>42</sup>.

---

<sup>37</sup> Voir notamment : Bieker T., Gminder K.U., *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos Summer Academy. 2001

<sup>38</sup> La banque Suisse UBS, Wolkswagen, une compagnie de distribution d'eau filiale de Vivendi, notamment

<sup>39</sup> Zingales F., Hockerts K., *Balanced Scorecard and Sustainability : examples from literature and practice*, INSEAD, Working Paper Series, Center for the Management of Environmental Resources, 1993

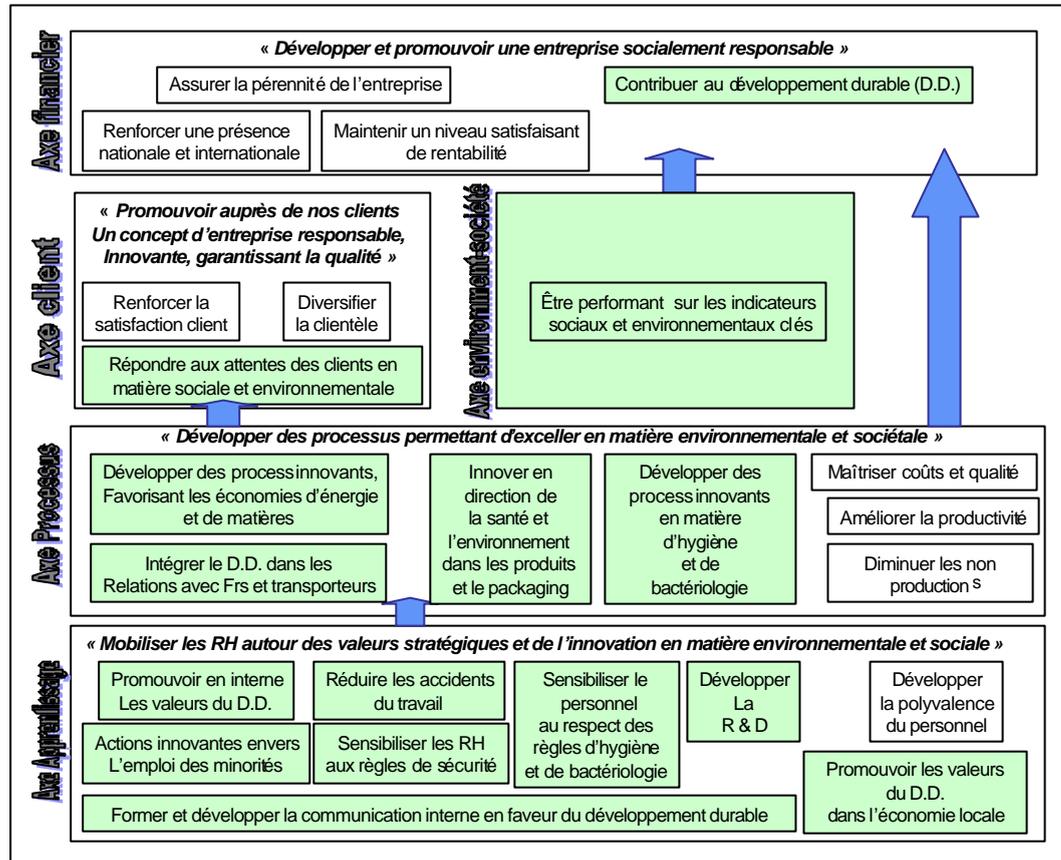
<sup>40</sup> Britol Myers Squibb, Telia, Novartis, notamment

<sup>41</sup> *Op. cit*

<sup>42</sup> Naro G., Noguera F., *Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration dans le système de gestion interne des entreprises*, Communication au congrès de l'ADERSE, Lyon, octobre 2005

Figure 6

Balanced Scorecard Un exemple de Schéma « causes-effets » dans la logique de Sustainable



Source : Naro et Noguéra<sup>43</sup>

## Conclusion

Le contrôle de gestion sociale s'est considérablement développé au cours des récentes années à travers notamment des systèmes de pilotage et de *reporting* mettant en œuvre un ensemble structuré d'indicateurs sociaux. Au-delà du contrôle de gestion sociale, c'est aujourd'hui le contrôle de gestion dans une problématique globale et stratégique qui intègre de plus en plus la dimension ressources humaines dans ses modèles. Cela correspond à une évolution générale des modèles managériaux qui considèrent que les ressources humaines, à travers leurs compétences, leurs savoirs, constituent des ressources clés de l'entreprise, créatrices de valeur et d'avantage concurrentiel. Cela trouve une illustration dans le modèle des Ressources et des Compétences en Stratégie, mais également dans les concepts de *knowledge management* ou d'organisation

<sup>43</sup> Naro G., Noguéra F., *op. cit*

apprenante. Le modèle des *balanced scorecards*, initié par Kaplan et Norton témoigne de cette évolution du contrôle de gestion, dans la mesure où les variables RH se voient attribuer le rôle de « *driver* » de performance dans la carte stratégique de l'entreprise. De même, les approches scandinaves en termes de capital intellectuel, accordent au capital humain un rôle central dans la valeur de la firme. Enfin, les indicateurs sociaux trouvent aujourd'hui un terrain d'application particulièrement prometteur à travers les systèmes de *reporting* et de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

Comment évaluer et communiquer les facteurs intangibles de performance, tel est bien le défi que soulève désormais la reconnaissance des ressources humaines et organisationnelles comme facteurs de création de valeur. La mesure sociale ne va pas sans toutefois poser de redoutables problèmes de méthodologie. Il ne s'agit pas uniquement de compter, mais souvent d'apprécier sur la base d'un jugement argumenté, à partir de critères très qualitatifs. Transformer des variables qualitatives par nature (la compétence, la satisfaction au travail...) en variable quantitative à travers un score global par exemple, ne va pas sans difficultés. S'ajoute également aux contraintes de mesure, l'instabilité des variables sociales. La motivation, la compétence, la satisfaction au travail,... peuvent varier d'une période à l'autre ou au gré d'événements tels qu'une fusion par exemple.

Une telle évolution appelle à un perfectionnement et une adaptation des outils de contrôle existants.

## Références bibliographiques :

- ALAZARD C., SEPARI S., *Contrôle de gestion. DECF*, Dunod, 2005
- ANTHONY R., *Management control systems*, Richard Irwin Inc , Homewood, 1965.
- BECKER B., HUSELID M, ULRICH D., *The HR Scorecard. Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001
- BIEKER T., GMINDER KU. (2001), *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos Summer Academy
- CAPRON M., QUAIREL F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Éditions La Découverte, Paris, 2004
- EDVISSON L., MALONE M., *Le capital intellectuel de l'entreprise, Identification, mesure et management*, Ed. Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, Paris, 1999
- FLAMHOLTZ E., *Human Resource Accounting*, Kluwer Academic Publishers, 2001, Third Edition
- GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, Economica, Paris, 2005
- KAPLAN R., NORTON D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998
- KAPLAN R., NORTON D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001
- MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 1990, p. 6

MARTORY B., *Tableaux de bord sociaux*, Éditions Liaisons, 1993

NARO G., NOGUERA F., *Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration dans le système de gestion interne des entreprises*, Communication au congrès de l'ADERSE, Lyon, octobre 2005.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN P.V., *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 95, n° 5, p. 603-609

ROUSSEL P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996

TAÏËB J.P., *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, Paris, 2004

ZINGALES F., HOCKERTS K., *Balanced Scorecard and Sustainability : examples from literature and practice*, INSEAD, Working Paper Series, Center for the Management of Environmental Resources, 1993



## **La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines**

*Patrick Gilbert*

*professeur des universités, IAE, université Paris I*

### **La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue**

Démarche « compétences », logique « compétences », « gestion des compétences », les formulations ne manquent pas, même si elles ne recouvrent pas nécessairement une même signification. Quoi qu'il en soit, le terme « compétence » appartient indiscutablement au lexique de la gestion des ressources humaines. Des pratiques singulières ou des instruments particuliers lui sont expressément référés. C'est le cas des « bilans de compétences<sup>44</sup> » ou des « référentiels<sup>45</sup> » ou « portefeuilles<sup>46</sup> » du même nom. Dans plus d'une entreprise, on affirme aujourd'hui gérer les compétences, voire « gérer *par* les compétences » – formule reprise par les consultants et les formateurs (Pemartin, 1999). Certaines voix, et non des moindres, s'élèvent même pour affirmer que nous vivons là le début d'une nouvelle ère de la gestion des ressources humaines. C'est un mot éponge à grande capacité puisqu'il absorbe de nombreux sens. Au-delà des mots, la notion de compétence fait référence à des pratiques de gestion (formation, mobilité, gestion de carrières...). La notion de compétence est une hypothèse sur ce que les individus investissent dans leur situation de travail pour obtenir une performance, alors que la gestion des compétences est beaucoup plus concrète.

---

<sup>44</sup> Le bilan de compétences est un dispositif qui vise à déterminer l'état des compétences personnelles et professionnelles d'un individu

<sup>45</sup> Un référentiel de compétences détaille ce que doit savoir maîtriser un salarié pour tenir un emploi donné (connaissances, savoir faire, qualités et aptitudes requises...)

<sup>46</sup> Le portefeuille de compétences, appelé « portfolio » par ses créateurs nord-Américains, est un dossier personnel, documenté et systématique constitué par la personne pour reconnaître ou/et faire reconnaître ses acquis (par exemple dans le cadre d'une démarche de validation des acquis de l'expérience)

Bien sûr, on parle de compétences depuis longtemps. Le langage commun ne découvre pas le mot. Plus d'un gestionnaire est d'ailleurs prêt à affirmer que son entreprise a, de tout temps, valorisé les compétences de ses collaborateurs, tant au moment des augmentations de salaire que dans le développement de carrière. Alors n'y aurait-il rien de neuf, sauf peut-être à user et à abuser du mot ? Cette nouvelle ère amorcée par certains ne serait-elle qu'illusion, née d'une rénovation du vocabulaire ?

En fait, de nouvelles pratiques émergent bel et bien, que ce soit en formation (Le Boterf, 1997), en rémunération (Marbach, 1996 ; Sire et Tremblay, 1999 ; St-Onge, Haines et Klarsfeld, 2004), en gestion prévisionnelle des ressources humaines (Thierry et Sauret, 1993) ; même si le changement est moins général que l'ampleur du discours peut parfois nous le laisser croire. Ces nouvelles pratiques sont fondées sur de nouvelles philosophies de gestion. C'est d'ailleurs en cela qu'elles sont particulièrement intéressantes. Le développement de ces pratiques oblige à des ruptures culturelles qui ne sont pas forcément aisées. Quand la gestion des ressources humaines d'une entreprise a été fondée pendant des décennies sur l'orthodoxie d'une logique de postes, instrumentée par une méthode de qualification de ces mêmes postes, l'adoption d'une logique de compétences ne se réalise pas sans difficulté et sans tension. Lorsque, pendant des décennies, le discours officiel affirme que hors d'une logique « poste », point de salut, que là est la vérité économique et la justice sociale, le changement de doctrine ne se réalise pas spontanément.

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel. Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction. Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.

La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours savants sur la compétitivité des entreprises. Mais elle est depuis longtemps une notion de langage commun, largement utilisable et utilisée. Tout un chacun a usé mille fois de ce vocable pour se réjouir de la compétence de telle personne ou pour déplorer le manque de compétence de telle autre. Il y a là un risque : l'extension d'une notion est généralement inversement proportionnelle à la précision de son contenu. L'accroissement de l'usage d'un terme a souvent pour effet de le rendre polysémique, voire à éroder sa signification. Des spécialistes de gestion prévisionnelle

ont, depuis une quinzaine d'années, accroché à la notion d'emploi, celle des compétences. Des formateurs affirment conduire le développement des compétences. Des gestionnaires de carrière font appel aux compétences. Des responsables de politiques de rémunération développent une « logique compétences »... Mais quelle est l'unité de toutes ces pratiques ? La notion est-elle toujours à l'identique ? Manifestement, peut-être parce que nous sommes au milieu du gué, aujourd'hui, la compétence est tout à la fois une notion à la mode, un « mot-éponge<sup>47</sup> » et un concept opératoire. Aussi, est-il urgent de clarifier...

Le poste, la performance, la qualification, voilà des concepts que le gestionnaire de ressources humaines a plus ou moins l'habitude d'utiliser pour ses pratiques. La compétence ne fait pas partie de cet arsenal conceptuel traditionnel. Aussi est-il important de comprendre ce qui a changé tant dans le fonctionnement des entreprises, dans leur organisation, dans l'ambition de leur gestion du personnel pour que les gestionnaires éprouvent le besoin de conceptualiser cette notion ; éprouvent le besoin de l'opérationnaliser.

Nous pourrions être tentés pour éclairer notre propos, d'approfondir la définition du concept de «compétences ». De nombreux auteurs s'y sont déjà essayés (voir un échantillon de définitions dans l'encadré ci après). Le détour par leurs écrits laisse peu d'espoirs à ceux qui souhaiteraient disposer d'une formulation simple. Par ailleurs, en gestion, les mots n'ont d'intérêt qu'en tant qu'ils sont des instruments pour l'action. Gloser sur la compétence ne garantit en rien une action plus efficace. Qu'importe un changement de mots, si dans les pratiques rien ne change... Plutôt que d'ajouter une définition à d'autres définitions déjà nombreuses, nous nous efforcerons (I) d'éclairer le contexte d'émergence de la notion de compétence (II) de repérer des pratiques qui s'affirment démarches « compétences » et d'analyser les raisons qui ont conduit à leur naissance. Et peut-être alors serons-nous en mesure de mieux cerner le concept et de mieux comprendre les enjeux liés à son appropriation par la gestion. Nous proposerons ensuite un bilan contrasté des démarches de gestion des compétences<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> « *Comme l'éponge absorbe peu à peu les substances* qu'elle rencontre, le mot compétence s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient » (Gilbert, Parlier, 1992).

<sup>48</sup> Pour avancer dans cette réflexion, nous nous appuyerons très largement sur les enseignements de travaux que nous partageons avec d'autres, Michel Parlier à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Dominique Bouteiller à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Bernard Galambaud et Pascale Baratay à l'institut Entreprise et Personnel, et tout particulièrement nos collègues Jacques Aubret et Frédérique Pigeyre avec lesquels nous coopérons depuis une douzaine d'années. Voir la capitalisation que nous avons réalisée dernièrement dans un manuel (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005)

### Quelques définitions de la notion de compétences en GRH<sup>49</sup>

#### *Ce que disent les dictionnaires :*

« Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (Littré).

« Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (*Le Petit Robert*).

La connaissance n'est pas auto-proclamée, il faut la reconnaître, cela a des conséquences en termes de gestion. Elle s'inscrit dans des situations qui doivent être évaluées.

« Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier » (Larousse Commercial, 1930).

#### *Ce que disent des spécialistes :*

« La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction » (R. Boyatzis, 1982), définition, en termes de contenu, par un spécialiste de la théorie des organisations.

« Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné » (S. Michel et M. Ledru, 1991).

« La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné » (G. Le Boterf, 1997).

« La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles » (P.X. Meschi, 1996).

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (P. Zarifian, 1999). Définition, en termes de processus, issue d'un sociologue.

#### *Ce que disent les entreprises :*

« Un savoir-faire opérationnel validé » (accord CAP 2000, sidérurgie).

pour le MEDEF, c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider.

« Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités » (Thalès).

« Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif » (AFNOR).

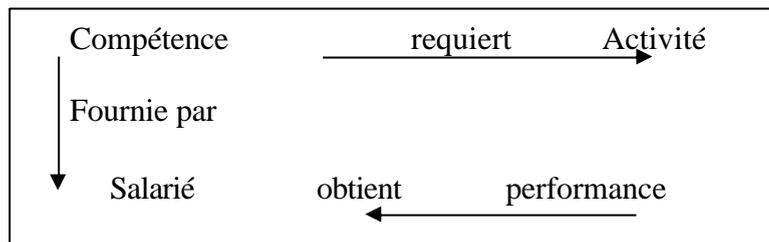
Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le salarié et par l'entreprise devient donc essentiel. Il se pose pour les ergonomes, pour les gestionnaires qui s'intéressent à la formation et à la rémunération.

---

<sup>49</sup> Pour un panorama développé des approches de la notion de compétences dans les sciences humaines et sociales lire Aubret, Gilbert, Pigeure, 1993

## L'émergence de la notion de compétence dans la sphère de travail<sup>50</sup>

La notion de compétence vient se heurter à d'autres idées telles que le poste ou la qualification. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'elle introduit et qui justifie l'utilisation de ce nouveau concept. La compétence évolue avec le temps, elle peut s'accroître, mais également se détériorer en fonction du temps. Les savoir-faire peuvent se perdre. La compétence peut être reconnue à un moment donné, mais elle peut se perdre. La compétence est à mettre en relation avec l'activité. Elle est contextualisée, requise par l'activité et doit se traduire par une performance exprimée en objectifs.



La gestion de compétences, renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production. On gère des compétences à partir du moment où l'on prend des décisions touchant aux compétences (formation...). Les postes de travail font référence à une situation précisément décrite (norme de performance, lieu précis...). Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations. La gestion des compétences pose également la question du transfert des compétences. Rémunérer par le poste ne correspond pas à la rémunération par la compétence. Cette logique de compétence s'affronte également à la notion de statut.

L'introduction de la gestion des compétences est justifiée par de bonnes raisons puisqu'elle permet de suivre la transformation des systèmes productifs (organisation, relation salariale) amorcée depuis la fin des années 80. Elle s'est forgée dans le creuset des reconversions de la sidérurgie dans le Nord et en Lorraine (comment reconverter des hommes dans de nouveaux métiers). Ensuite, la gestion des compétences a été diffusée dans d'autres types d'organisation en relation avec le bureau des méthodes et a apporté des nouveautés avec comme cibles :

- d'individualiser la gestion des opérateurs, elle accompagne une individualisation de la GRH qui était jusque là centrée sur les cadres. Elle favorise une gestion de l'aléa par les opérateurs sans attendre une évolution des procédures par le bureau des méthodes ;
- de gérer des métiers spécifiques, allocation de ressources dans la gestion de projets ou pour des métiers d'experts ;

<sup>50</sup> Pour un historique plus complet, on peut lire Gilbert (2002)

- de gérer des opportunités et des contraintes (reconversion, changements organisationnels, mise en œuvre de projets d'investissement...).

## Comment la compétence est venue à la GRH

C'est dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Thierry, 1990), que la compétence apparaît au milieu des années 1980, comme pour jeter un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'actions de gestion individuelle. Un peu plus tard, le Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) propose la notion d'« emploi-type étudié dans sa dynamique » (ETED) pour « anticiper la production des compétences » et reprend la classique distinction entre savoirs, savoir-faire et savoir-être qui se trouve ainsi confirmée (Mandon, 1990). La gestion prévisionnelle des ressources humaines s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour entreprendre une approche qualitative et individuelle.

En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH, la notion de compétence occupe une place de plus en plus importante, d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME (Defélix, Retour, 2003). Le virage est vraiment pris au début des années 1990. Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume (M. Rousseau, 1993). Comme l'ont noté V. de Saint Giniez et A. Bernard (1996), « le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétence ». Toutefois cette évolution ne peut être interprétée uniquement sous l'angle du progrès : la gestion des emplois est moins prévisionnelle, mais à plus court terme, et les responsables des ressources humaines ont une prise réduite sur le contrôle des évolutions des effectifs. Ils changent donc de terrain...

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente, de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés (sur cette notion voir Gazier, 1990) :

- en interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;
- en externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Cette diffusion de la notion de compétences appelle très tôt des remarques et des critiques. Dès le début des années 1990, des observateurs s'élèvent contre l'impérialisme de la notion de compétence et la constitution d'ensembles professionnels artificiels qui en résultent (D. Courpasson et Y. F. Livian, 1991). La « logique de compétence » bute sur une logique d'ordre social et culturel qui fonde les décisions de gestion sur bien d'autres critères (statut, ancienneté, diplôme...) que sur celui de compétence (J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, 1993).

L'introduction de la compétence à la GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

- émergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail. Cette situation n'est pas si ancienne que cela ;
- la pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés, de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés ;
- enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraînent un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficacité par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte menaçant, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assuré.

Cependant, il existe des variations d'un pays à l'autre. La compétence peut conférer une légitimité assimilable à un diplôme.

### Diversité des enjeux et des modèles nationaux

L'introduction de la notion de compétence dans le contexte de la GRH ne doit pas conduire à postuler l'existence d'une démarche unique et universelle. La notion de compétences<sup>51</sup> n'a pas tout à fait le même sens dans les différentes langues et dans les différents pays, aussi bien à l'intérieur de l'Europe (Colardyn, 1996; Geffroy et Tijou, 2002) qu'entre la France et l'Amérique du Nord (Bouteiller, Gilbert, 2005). Les systèmes de management des compétences<sup>52</sup> sont fondés sur des approches et des modèles qui peuvent varier en fonction des contextes culturels et institutionnels. Pour éclairer ce point il n'est pas inutile de comparer les démarches de gestion des compétences « à la française » à celles qui prévalent, par exemple, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord

#### *Au Royaume Uni : une alternative aux diplômes*

Le Royaume-Uni associe le terme *competences* à l'approche du National Council for Vocational Qualifications (N.V.Q.) et du Scottish Council for Vocational Qualifications qui vise à relever les standards minimaux de performance au niveau national et s'intéresse à l'ensemble des salariés. Nées au milieu des années 1980, les NVQs

---

<sup>51</sup> En gestion des ressources humaines, comme dans d'autres disciplines (sciences de l'éducation, ergonomie cognitive, psychologie de l'orientation...) « compétences » s'écrit au pluriel

<sup>52</sup> L'expression « management des compétences » est utilisée pour souligner que l'usage de la notion de compétences englobe d'autres champs que la gestion des ressources humaines et qu'elle peut concerner le management de l'entreprise dans sa globalité (stratégie, allocation de ressources dans une organisation...)

proposent une approche globale de la gestion et de la certification des compétences fondée sur l'activité des personnes en situation de travail et un dispositif d'assurance qualité du processus d'évaluation des compétences. Elles constituent la tentative la plus systématique d'introduction d'un mode de certification nationale des compétences professionnelles, alternatif aux diplômes.

L'architecture générale du système est basée sur le classement de toutes les NVQs selon les différents domaines professionnels (agriculture, extraction, construction, mécanique, industries de transformation, transport, commerce de biens et de services, santé, services aux entreprises, communication, formation), et de cinq niveaux de compétence définis en fonction de critères variés tels que la complexité, l'autonomie, la supervision et la responsabilité associées aux tâches à effectuer. Dans l'édifice très formalisé des NVQs, les compétences professionnelles correspondent à des capacités de mener à bien certaines activités, associées ou non à un poste de travail, et intégrant la capacité de transférer savoir et savoir-faire vers de nouvelles situations de travail. Leur évaluation repose sur des standards explicites de résultats.

#### *En Amérique du Nord : un prédicteur de performance*

En Amérique du Nord, c'est un certain David McClelland, qui fut enseignant de psychologie à l'Université Harvard, puis consultant spécialisé dans l'étude de la motivation et du développement personnel, qui pose les premiers jalons conceptuels et méthodologiques. Au début des années 1970, McClelland lance les premières expérimentations d'envergure dans le domaine. Il travaillait déjà depuis de nombreuses années sur la mise au point de tests permettant d'identifier les attitudes et les habitudes des personnes les plus performantes (*high achievers*). Il avait par ailleurs établi dans ses travaux (McClelland, 1973), que les tests d'aptitudes et de connaissances ainsi que les diplômes n'étaient pas de bons indicateurs de la performance en emploi et qu'en outre un biais était apparu en défaveur des minorités, des femmes et des couches désavantagées de la population). McClelland chercha alors à isoler des facteurs véritablement discriminants de la performance et qui ne seraient pas trop fortement biaisés par certaines variables socio-économiques.

La centralité de la performance dans le débat et dans l'instrumentation est tout à fait évidente du côté nord-américain. Les compétences-clés sont d'abord repérées par le biais des comportements discriminants chez les plus performants, puis elles sont définies, calibrées et mesurées en regard d'un certain niveau de performance à atteindre. La notion de compétences est beaucoup mobilisée dans les contextes de sélection professionnelle et d'évaluation des individus.

Les différences s'expliquent par des environnements socio-culturels spécifiques :

	Amérique du nord	France
Discipline source	Psychologie des organisations	Pluridisciplinaires (y compris ergonomie cognitive, les sciences de la formation)
Compétences privilégiées	La compétence est générique. Tout ce qui produit de la performance est de la compétence (caractéristiques dont l'individu est détenteur y compris personnalité)	Compétences spécifiques liées aux activités
Définition	Englobante	Plus restreinte
Bénéficiaires	Cadres hiérarchiques et personnels non-syndicats (détection des compétences, évaluation)	Opérateurs (responsabilisation, développement de l'autonomie)
Logique de départ	Économique avec le rôle de la performance	La logique est largement sociale, par exemple, le droit de la formation intervient, le droit du travail inclut cette notion de compétence

## La compétence dans les pratiques de gestion

### Une progression par paliers

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétences. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques.

En fait, la gestion des compétences progresse par paliers (Gilbert, 1994) :

- au premier palier, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient « ingénierie du développement des compétences », la gestion du personnel est rebaptisée « gestion des compétences », mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas ;

- le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion ;
- le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique «compétences ». On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;
- le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moindre référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence.

Une démarche « compétence » en matière de formation ou d'études prévisionnelles n'a pas forcément la même portée qu'en matière de rémunération. Un manager peut être facilement tenté de « faire une expérience » en matière d'études. En cas d'échec, rien de bien dramatique, hormis le coût des études elles-mêmes... Il ne peut en être de même en ce qui concerne la rémunération. En cas d'échec, le risque est tout de même d'une autre ampleur et d'une autre nature. Et le « demi-tour » ne sera pas aisé... Aussi, des changements de logiques salariales ne peuvent-ils qu'être la conséquence de réflexions approfondies, d'identification de raisons fortes pour justifier pareil engagement. Le quatrième palier – le « tout compétences – est souvent posé comme un idéal par les promoteurs de la gestion des compétences en quête d'absolu. Mais si les démarches « compétences » présentent des avantages, elles ont aussi leurs limites.

## Avantages et limites des démarches compétences

### *Les avantages*

Sans bien sûr que cette liste soit exhaustive, l'approche compétence semble avoir la vertu de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence «être orienté vers les résultats » se déclinera de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction. Elle force du même coup à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer. N'importe qui pouvant dès lors comparer son profil (acquis) au profil (requis) d'un poste disponible, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.

Enfin, lorsqu'on parvient à relier plusieurs champs fonctionnels de la GRH aux référentiels, la gestion des compétences peut être vue comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent. Au niveau des individus, la gestion des

compétences, et en particulier ses volets « formation » et « carrières », semble entraîner un positionnement personnel plus clair, une meilleure connaissance de son poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.

### *Les limites*

Néanmoins ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs.

On voit également apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités (exemple : ancienneté) ; la complexité logistique de l'ensemble du processus ; la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ; les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail ; l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques « accidents de parcours ».

## **Conclusion**

Il apparaît bien que l'usage de la notion de compétence témoigne de changements significatifs dans les politiques comme dans les pratiques de GRH. Mais ces changements et les intentions qui les inspirent sont loin d'être identiques. On l'a vu, la compétence est sollicitée dans des champs d'intervention variés et, pour un même champ, elle peut servir des objectifs différents. Comme le relevaient, il y a quelque temps déjà, Françoise Ropé et Lucie Tanguy (1994), « la plasticité de ce terme est un élément de la force sociale qu'il revêt et de celles des idées qu'il véhicule ».

Notion au service de la compétitivité et du changement, la compétence s'adapte aussi aux segmentations traditionnelles. Est-ce un hasard si, en France, les politiques de rémunération des compétences concernent largement plus des opérateurs que des cadres ? Dans tous les cas, la « logique de compétence » cherche à conjuguer rupture et continuité dans les actes de gestion des ressources humaines : ici une affectation dans la structure de travail, sur le modèle de professions dont les productions appartiennent plus à l'esprit qu'à la main ; là un système de rémunération appliqué à des situations de

travail où, comme dans la vieille notion de « métier », « les mains travaillent plus que la tête ».

En s'appliquant à un ensemble diversifié de populations et d'actes de gestion, la compétence souligne une unité de projet économique, la recherche d'adaptation aux nouvelles exigences économiques et l'installation du modèle de production flexible, plutôt qu'une unité de traitement social pour tous les salariés.

Le même concept de compétence peut aussi servir une politique qui renonce à gérer les ressources humaines en renvoyant ces dernières (ou une part d'entre elles) au marché ; marché interne du travail ou marché externe. Alors se développe l'image du salarié responsable, acteur de son propre destin, de sa propre employabilité. Si ce salarié est dans une position de force sur le marché du travail, sa sécurité est assurée. Mais s'il est dans la position inverse, alors là, au-delà des mots, le salarié concerné peut être précarisé, puis marginalisé.

## **Ouvrages cités**

- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE, F., *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993
- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE, *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd. 2005
- BOUTEILLER D., GILBERT P., « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 60, 1, 2005, pages 3-28
- COLARDYN D., *La gestion des compétences. Perspectives internationales*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996
- COURPASSON D., LIVIAN Y. F., « Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? » *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, 1991, pages 3-10
- DEFELIX C., RETOUR D., « La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek », *Revue Internationale PME*, volume 16, numéros 3-4, 2003
- GAZIER B. « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, n°4, pages 575-584, 1990
- GEFFROY F., TIJOU R., *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*, INSEP Consulting Éditions, 2002
- GILBERT P., PARLIER M., « La compétence : du mot valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, janv.-fev. 1992, pages 11-18
- GILBERT P., « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences » in A. Klarsfeld et É. Oiry, dir. *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, A GRH- Vuibert, 2002, pages 11-32

- GILBERT P., « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales » in C. Piganiol-Jacquet (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, 1994, pages 213-230
- LE BOTERF G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1997
- MANDON N., « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », *CEREQ, Bref*, n° 57, 1990
- MARBACH V., *La rémunération des compétences*, thèse pour l'obtention du doctorat de gestion. Paris, Institut d'administration des entreprises, université Panthéon-Sorbonne, 1996
- MCCLELLAND D.C. « Testing for competence rather than for intelligence ». *American Psychologist*, 28, 1973, pages 1-14
- PEMARTIN D., *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* Caen, Management et société, 1999
- ROPE F., TANGUY L., *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1994
- ROUSSEAU M. « Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications », *Travail et Emploi*, n° 57 bis, 1993, pages 8-20
- SIRE B., TREMBLAY M., « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre 1999, pages 129-139
- SAINT GINIEZ V. DE, BERNARD A., « L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décision contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ? », *Performance et Ressources Humaines*, Economica, Paris, 1996, pages 130-144
- ST-ONGE S., HAINES III V.Y.; KLARSFELD A., « La rémunération des compétences: Déterminants et incidences », *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 59, 4, 2004, pages 641-670
- THIERRY D., SAURET C., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1993



# **Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences**

*Didier Retour,  
professeur des universités, université Pierre Mendès-France*

La gestion des compétences occupe le devant de la scène de la gestion des ressources humaines depuis maintenant de longues années (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 2002 ; Klasferd A., Oiry E., 2003). Cet intérêt ne devrait pas se démentir dans le futur tant ce dossier interpelle les directeurs des ressources humaines sur plusieurs enjeux majeurs que nous nous proposons d'examiner à partir de quatre niveaux d'analyse : la gestion des compétences individuelles, collectives, stratégiques et environnementales.

## **La gestion des compétences individuelles**

Parmi les nombreuses questions soulevées aux directeurs des ressources humaines (DRH) par la gestion des compétences individuelles, trois retiennent l'attention : 1) une gestion des ressources humaines (GRH) basée sur quelles compétences (requisés par l'emploi ou sur le capital de compétences des salariés ? 2) comment construire le référentiel de compétences ? 3) quel est le véritable sens à donner à la logique compétences ?

### **Une GRH basée sur quelles compétences ?**

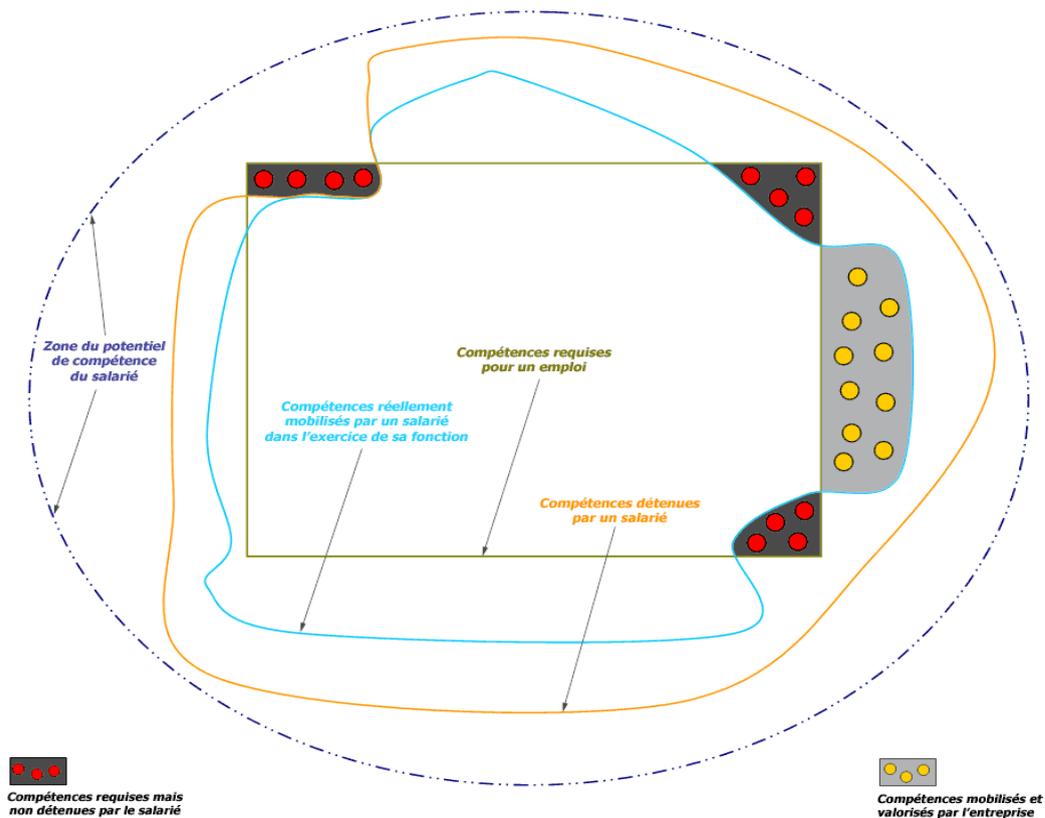
À ce stade de réflexion, une première interrogation centrale est posée aux DRH et aux dirigeants de l'entreprise : sont-ils prêts à basculer d'un système de GRH basé sur les compétences requises à une GRH qui s'appuie sur la prise en compte des compétences mobilisées, détenues et potentielles de leurs salariés (*cf.* schéma page suivante et encadré) ? En d'autres termes, sont-ils disposés ou convaincus de l'intérêt à passer d'une logique de poste ou d'emploi à une GRH fondée sur la prise en compte du capital de compétences des individus qui forment leur personnel ? La réponse à cette interrogation dépend en partie de la pérennité des missions et des activités de l'entreprise.

En effet, plus une entreprise considère que les emplois qu'elle mobilise peuvent être décrits et définis avec une relative stabilité, plus il y a de chances qu'elle continue à s'appuyer sur des définitions de fonction et des profils de compétences requises.

Si l'entreprise, au contraire, pense qu'elle est de moins en moins en mesure d'appréhender les contours précis d'un emploi ou d'un poste, alors elle sera davantage encline à se reposer de plus en plus sur les compétences détenues par ses collaborateurs leur permettant de faire face à des changements, à des modifications ou à des événements imprévisibles de leurs situations de travail, appréhendées au sens large.

Bien entendu, outre la nature plus ou moins fluctuante de l'environnement et des activités de l'entreprise, les dirigeants de l'entreprise peuvent choisir délibérément d'inciter les salariés à mettre en œuvre le plus grand nombre de compétences qu'ils détiennent, avec toutes les conséquences induites notamment en matière d'organisation, celle-ci devenant alors en quelque sorte au service des salariés.

Schéma n°1 : Représentation des quatre niveaux de compétences à considérer



### **Typologie des compétences**

1. Les compétences requises par un poste ou un emploi renvoient à quatre caractéristiques (Veltz) : 1) des procédures indissociables de la notion d'opération(s) ; 2) son caractère prescriptif 3) sa dimension individuelle - pour contrer toute possibilité de constitution de groupe de personnes que craignait beaucoup Taylor 4) sa stabilité (ce que cherche à symboliser le recours à la forme rectangulaire dans le schéma).
2. Le deuxième champ est constitué par les compétences mobilisées par un salarié dans l'exercice de sa fonction. De nombreuses recherches, notamment en ergonomie, démontrent que beaucoup de personnes, dans l'exercice de leur fonction, mettent en œuvre des compétences qui, le plus souvent, débordent le champ des compétences requises par un emploi. Parfois également, il apparaît clairement que des salariés ne maîtrisent pas l'ensemble des compétences requises par une fonction.
3. La zone suivante se réfère à l'ensemble des compétences détenues par un salarié à un moment donné. Dans la plupart des situations, cette troisième zone est plus large que la deuxième. Pour illustrer notre propos, il suffit de penser par exemple à un salarié qui maîtriserait l'allemand mais qui n'aurait aucune opportunité dans son entreprise d'exercer cette compétence linguistique.
4. Enfin, le quatrième et dernier champ concerne les compétences potentielles d'un salarié. C'est le domaine privilégié normalement de la gestion des potentiels et des carrières qui trop souvent se rapporte uniquement aux cadres ou aux salariés appelés à jouer un rôle majeur dans le futur au sein de l'entreprise.

Si l'option choisie par les responsables de l'entreprise est de mobiliser le capital compétences des salariés, les conséquences sont multiples. Nous avons déjà examiné quelques-unes d'entre-elles (Retour, 2002) tout comme plus récemment Alain Roger (2004) en mettant en perspective les implications sur les leviers d'action traditionnels de la GRH. Ainsi, en matière de recrutement, l'attention des recruteurs sera naturellement portée sur l'examen de l'ensemble des compétences détenues aujourd'hui par un candidat et sur sa capacité à acquérir de nouvelles compétences, en d'autres termes sur son potentiel. L'entretien annuel devra bien entendu évoluer en accordant sans doute une place plus importante à l'analyse des compétences réellement mobilisées, à l'exploration des compétences détenues et à l'examen du potentiel en complément de l'évaluation des performances du salarié. L'entreprise devra aussi clarifier le lien qu'elle désire introduire entre compétences et rémunération (Marbach V., 1999 ; Tremblay et Sire, 1999).

De nombreux DRH craignent une dérive de la masse salariale si l'ambition est de rémunérer les compétences mobilisées ou/et détenues au-delà des systèmes traditionnels de rémunération des compétences requises. Si cette vigilance est légitime compte tenu de l'importance de la masse salariale dans le budget des entreprises, on oublie trop

fréquemment de compléter l'analyse par la valeur ajoutée dégagée en mobilisant davantage le capital des compétences détenues par les salariés ! De plus, en liant acquisition de nouvelles compétences et rémunération, c'est un puissant signal qu'adresse l'entreprise à son personnel pour l'inciter à développer leurs compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est elle aussi impactée par l'orientation prise en matière de gestion des compétences. Elle est conduite à mettre l'accent sur les perspectives d'évolution individuelle puisque les anticipations en matière d'emploi apparaissent difficiles voire impossibles à définir (Defelix, Dubois, Retour, 1997 ; Gilbert, 1999).

### Avec quel référentiel de compétences ?

Un deuxième choix majeur concerne le référentiel des compétences. Les statistiques disponibles montrent clairement que son usage ne cesse de progresser (C. Lévi, 2004). Dans cette perspective, la question essentielle est de définir le contenu du référentiel. Une journée d'étude organisée en octobre 2004 par l'ANACT a permis de façon très opportune de faire le point sur le sujet. Une dizaine de spécialistes, notamment consultants et universitaires, ont présenté leur philosophie en la matière.

Plusieurs prises de position méritent d'être exposées car elles conduisent à clarifier les éléments du débat, notamment en se plaçant du côté des DRH. En premier lieu, doit-on distinguer activités et compétences ? La majorité le pense, d'autres ne sont pas d'accord. Ainsi, Philippe Denimal affirme : « la distinction entre compétences et activités de travail – comme ensemble cohérent renvoyant à des actions concrètes et finalisées – ne nous semble non seulement pas nécessaire mais en fait dommageable pour la pédagogie autour de la notion de compétence et son caractère opérationnel. Les activités professionnelles constituent en effet l'une des meilleures manières de rendre compte des compétences : l'activité de travail est à l'évidence le moyen le plus sûr pour parvenir à saisir les compétences induites qui, sans cette traduction, n'auraient que peu de prises sur le réel, du moins dans le cadre de l'évaluation des situations de travail » (Denimal, 2004). MC Combes (2004) est assez proche de cette position en affirmant que « le passage des activités aux compétences ne constitue pas fondamentalement une rupture, parce qu'on considère que les compétences se voient dans l'action (...) il n'y a pas de différence de nature entre activité et compétence, à la différence d'une conception substantialiste de la compétence, qui serait portée par les individus, et susceptible d'être coupée de l'action ».

Ces positions sont cependant discutables de notre point de vue car elles risquent de gommer les compétences cognitives mobilisées, loin d'être accessibles à la seule observation des activités, que l'on songe par exemple à toutes les activités liées au traitement des informations. On note d'ailleurs que MC Combes propose la démarche suivante : « la traduction de l'activité en compétences consiste à la décomposer en capacités, savoirs, conditions de réalisation et indicateurs de résultats ». La plupart des contributions de la journée ANACT adoptent en fait un découplage séquentiel avec d'abord la description des activités puis l'énoncé des compétences requises ou/et

mobilisées (cf. par exemple Kletz & Lenay, 2004). Une autre divergence d'approche concerne la dimension strictement individuelle ou/et collective de la compétence.

Certains intervenants ne croient pas à l'existence d'une compétence collective et l'affirment explicitement (Franchet, 2004, discussion). D'autres se positionnent uniquement sur les compétences individuelles dans leurs référentiels. D'autres enfin, avant d'aborder le niveau individuel commencent par chercher à identifier les compétences collectives en affichant leur ambition d'élaborer un référentiel collectif d'équipe qui met l'accent sur « le sens et la finalité de l'action collective » (Combes, 2004). V. Genestet (2004) s'inscrit dans cette vision de la gestion des compétences en distinguant explicitement les compétences de l'entreprise (le métier de l'entreprise), les compétences collectives et enfin les compétences individuelles en indiquant qu'il convient de centrer l'analyse sur les compétences collectives : « partir des objectifs stratégiques et du système d'action conduit à mettre en avant la nature collective de la compétence, qui commande l'approche individuelle : l'exigence est posée avant tout sur des compétences collectives (Lorino, Demeestère et Genestet, 2003).

### **Compétence et obligation de résultat**

La discussion précédente a mis l'accent en plusieurs occasions sur la notion de compétence en la rendant synonyme d'« actions finalisées » ou en l'appréhendant comme « le sens et la finalité de l'action collective ». Elle rejoint la remarque de D. Segrestin (2004) qui note que « la compétence s'efforce de saisir les capacités qu'une personne ou un groupe est susceptible de mobiliser pour satisfaire aux exigences d'une mission ou pour le dire encore plus nettement, pour parvenir à un résultat ». Il s'agit de « stimuler leur initiative en direction des buts qui leur sont assignés ». Cette position de D. Segrestin rejoint celle de D. Reynaud (2001) pour qui « la compétence dit que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens en rappelant un peu plus loin dans son article un extrait du tome 8 du MEDEF où il est indiqué : « pour qu'on puisse vraiment parler de compétence, il faut que d'une manière ou d'une autre, le salarié ait une connaissance des objectifs finaux de l'entreprise ». C'est une autre approche de la compétence qui élargit les dimensions du dossier en articulant clairement la gestion des compétences à la vocation de l'entreprise et aux objectifs poursuivis par ses dirigeants ainsi d'ailleurs qu'à la stratégie. Les directeurs des ressources humaines doivent définir leur choix en la matière et le communiquer clairement aux salariés.

Après la présentation de ces trois questions majeures de la compétence individuelle, examinons maintenant les enjeux liés à la gestion de la compétence collective.

### **La gestion des compétences collectives**

La compétence collective ne reçoit pas encore le même degré d'attention que la compétence individuelle. Cependant un intérêt croissant s'exprime de la part des dirigeants car les activités menées au sein des entreprises prennent chaque jour

davantage une dimension collective. Parmi les définitions proposées par les spécialistes en référence à la compétence collective, nous avons retenu tout d'abord celle de C. Dejoux (1998) : « ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci ». F. Bataille (2001) considère pour sa part qu'il s'agit de « la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». V. Michaux (2003), de son côté, propose la définition suivante : « il s'agit de savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions ». À travers ces définitions, deux éléments sont importants à retenir. Tout d'abord, la compétence collective permet de transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles. De plus, les salariés peuvent bénéficier directement des échanges du groupe auquel ils appartiennent et accroître ainsi leurs propres compétences individuelles. Les DRH peuvent repérer ces compétences collectives propres à tel ou tel groupe à travers plusieurs attributs dont en particulier le référentiel commun, le langage partagé et l'engagement subjectif.

Le développement de la compétence collective est lié à plusieurs facteurs :

- le capital des compétences individuelles ;
- les interactions affectives : dans un groupe de travail temporaire ou non, le groupe développe de l'affectif qui en facilite le fonctionnement ;
- les interactions informelles : L'informel est important, il correspond à tous ce qui dépasse le prescrit. L'exemple de la grève du zèle est éclairant, lorsque les salariés se mettent à respecter ce qui est prescrit, il y a blocage. Il y a donc bien une dimension informelle qui améliore l'efficacité du collectif ;
- la coopération : il faut la distinguer de la coordination, c'est une démarche volontaire menée par un individu ou un groupe d'individus permettant aux salariés de travailler ensemble ;
- la composition des équipes ;
- les interactions formelles : elles sont prévues par l'organisation et correspondent à ce qui est prévu, prescrit ;
- le style de management.

La construction de cette compétence collective est favorisée par plusieurs facteurs :

### *Le référentiel commun*

Comme le souligne Leplat (2000), l'action collective qui exige la coordination des activités individuelles, nécessite que les membres du groupe disposent d'une représentation de référence dite référentiel commun. Ce référentiel s'élabore en fonction des informations détenues par les membres du collectif (Troussier, 1990). Un tel référentiel n'est pas le résultat d'une addition de représentations individuelles, mais bien un patrimoine (plus ou moins) partagé résultant d'un véritable « travail » d'élaboration

collective (Veltz et Zarifian, 1994). Le référentiel commun possède les caractéristiques suivantes (Leplat, 1988) : il est opératif au sens où il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée. Il permet à la fois une communauté des buts visés et une adéquation des actions (Savoyans cité par Navarro, 1984). Il est donc éphémère et transitoire (De Terssac et Chabaud, 1990); il est ensuite élaboré en commun par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. Il résulte d'une confrontation (De Terssac et Chabaud, 1990) des représentations des membres du collectif. Il s'agit d'un compromis (Troussier, 1990).

### *Le langage partagé*

Un langage commun ou encore langage opératif commun (Falzon, 1991) se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élabore un vocabulaire et un « dialecte » particulier, propre à cette équipe, permettant de « converser à mi-mots, de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée, d'éviter commentaires et explications » (Le Boterf, 1994). Ce langage permet à la fois aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs.

### *L'engagement subjectif*

Portés par des communautés d'action, les salariés doivent faire face aux aléas, rendre des arbitrages, prendre des décisions requises par l'incertitude quotidienne due aux comportements des clients et à la nature collective de la performance (Combes, 2004, Segrestin, 2002). Les salariés prennent dans l'exercice de leur travail des initiatives, dont ils répondent : ils en sont responsables. Cette prise d'initiative qui suppose une certaine autonomie, et la responsabilité de l'acte, constituent le cœur de la compétence (Zarifian, 2002).

Si, compte tenu des définitions et des principaux attributs de la compétence collective, les DRH veulent chercher à développer celle-ci, ils disposent de plusieurs leviers d'action. Tout d'abord au moment des phases de recrutement, l'entreprise doit s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants. Ensuite, lors des procédures d'évaluation des performances des salariés, les spécialistes des ressources humaines seront vigilants à mentionner formellement parmi les critères guidant les managers dans leurs appréciations, des éléments comme la coopération, l'échange d'informations, le transfert de savoir-faire, etc. Ensuite, les formules servant de base au calcul de la rémunération peuvent contenir explicitement des facteurs relatifs à la performance collective et même éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant ainsi le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Avenier, 2004). Mais c'est sans doute lors de l'élaboration d'actions de formation que les effets sur le développement de compétences collectives peuvent être les plus importants.

Il y a tout d'abord les mécanismes attachés à la mise en œuvre d'organisations qualifiantes (Amadiou, Cadin, 1996) où doit se concrétiser la volonté de donner aux équipes les espaces d'autonomie et de prise d'initiatives, bases d'opportunités pour

créer de nouvelles compétences. Ensuite, en s'inspirant des résultats des travaux de Wittorski (1997), des groupes d'analyse du travail tel que réalisé par les salariés, sont là aussi des vecteurs potentiels de construction de nouvelles compétences collectives en privilégiant les situations de réflexion collective de travail (Le Boterf, 1994). Il peut s'agir d'un « processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il s'agit de mettre à jour, d'explicitier non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir » ou de « l'élaboration d'une pensée collective nouvelle » issue de questionnements réciproques qui conduisent à de nouvelles façons de parler du travail et de le voir (Wittorski, 1997). En agissant sur ces différents leviers d'action, plusieurs résultats sont espérés de la part des dirigeants.

Le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives se rapporte évidemment à l'amélioration de la performance du groupe considéré se traduisant par une efficacité et une efficacie accrue, une qualité supérieure du travail accompli, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif, etc. On note alors une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement. Ces savoir-faire sont ancrés au sein des collectifs qu'ils s'agissent d'un service, d'un atelier, d'un bureau, d'une division, etc. Une étude au sein d'une PME du secteur de la chimie, portant sur des équipes d'opérateurs effectuant les 3/8 et basée sur des observations (participante et passive) et des entretiens semi-directifs, montre que les groupes de travail ne détiennent pas forcément le même niveau de compétence collective. Ainsi, une équipe d'opérateurs a mis en place un système d'organisation qui permet de gérer collectivement les aléas de la production. Cette capacité est reconnue par l'organisation : « le chef de quart sait qu'on est capable d'organiser la production. Du coup, il demande des tâches à notre équipe plutôt qu'à une autre » (Krohmer, 2004). Ces compétences collectives propres rejaillissent souvent sur des compétences inter-groupes et sur le plan individuel.

Au plan individuel, le développement de compétence collective peut conduire à des apprentissages individuels traduisant l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié comme nous l'avons démontré au sein d'une entreprise de la plasturgie dont l'organisation du travail varie (journée, 2X8, 3x8, et équipe de fin de semaine – FDS –). L'encadrement fonctionnel, hiérarchique et technique est réduit la nuit ou en FDS. Face aux contraintes organisationnelles, le fonctionnement réel des équipes en 3x8 ou en FDS pour respecter les critères de qualité imposés par l'entreprise conduit à des apprentissages localement très variés et très riches. Ainsi, pour les connaissances simples des défauts, les opérateurs en organisation plus rigide (de jour) identifient 50% des défauts alors qu'en organisation plus souple (nuit et FDS), les opérateurs connaissent 67,85% des défauts. En ce qui concerne les connaissances relatives à la compréhension de l'émergence des défauts, l'écart est encore plus net : 20,35 versus 54,82%, de même que pour les récupérations de défaut : 7,14 versus 32,86% ou encore pour les dérives des paramètres de réglage : 26 versus 43% (Dubois, Retour, 1999).

La combinaison de capacités collectives peut engendrer des compétences inter-groupes. C'est le cas par exemple dans cette entreprise de service observée par C. Krohmer. Les commerciaux ont développé une capacité à faire exprimer au client ses besoins. La production, quant à elle, assure un traitement « personnalisé » du produit. Grâce à des échanges fréquents entre ces deux services et des actions permettant la compréhension mutuelle (par exemple, journée de formation du commercial en production), ces services ont développé une compétence collective leur permettant de « traiter les demandes spécifiques » des clients (Krohmer, 2004).

Si des compétences sont partagées par l'ensemble de l'entreprise, il peut en résulter la détention d'une ou de plusieurs compétences stratégiques ou compétences « clés » que nous allons examiner maintenant.

### **La gestion des compétences stratégiques**

Les compétences clés sont considérées comme essentielles et le support d'un avantage concurrentiel durable. Elles ont comme caractéristique de ne pouvoir être imitées en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité (Auregan, Joffre et Le Vigoureux 2000). Le vocabulaire, là aussi, n'est cependant pas encore stabilisé. Hamel et Prahalad (1990) parlent de cœur de compétence ou encore de pôles de compétences pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation, plus spécifiquement dans la manière de coordonner les expertises en matière de production et d'intégration des différentes technologies. Le BCG mobilise la notion de plate-forme stratégique pour désigner « un ensemble cohérent de compétences relatives au métier et de capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise » (Milan, 1991).

Plusieurs auteurs ont essayé cependant de clarifier les concepts et de fournir des supports méthodologiques capables de surmonter les difficultés énoncées précédemment. Ainsi, M. Javidan (1998) distingue successivement les notions de ressources, de capacités, de compétences et de compétences clés. Les ressources se rapportent aux ressources physiques (usine, équipement, capitaux...), humaines (personnel, formation expérience...) et organisationnelles (culture, réputation...). Les capacités se réfèrent à l'habileté de l'entreprise à exploiter ces ressources. Ce qui distingue une capacité d'une ressource, c'est son positionnement fonctionnel. Une capacité réside au sein d'un département fonctionnel. Il existe ainsi des capacités en marketing, en production, en ressources humaines... Une compétence est une intégration inter-fonctionnelle et l'échange de capacités qui vont être mobilisées dans un domaine d'activité stratégique (DAS) : par exemple, le développement d'un nouveau produit résultat de l'interaction de capacités en marketing, en R&D, production, etc.

Enfin, les compétences clés découlent de la synergie entre plusieurs compétences propres à plusieurs DAS. Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant à l'organisation 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 (Mbengue, Petit, 2001).

Dans cette perspective, la contribution de la fonction ressources humaines à la gestion des compétences stratégiques peut s'analyser à différents niveaux parmi lesquels (Meignant, 1992) :

- la participation au processus de construction de l'architecture stratégique de l'entreprise (identification des compétences clés à développer et des technologies correspondantes) en mettant à la disposition des décideurs des outils d'aide à l'identification des savoir-faire collectifs qui caractérisent l'entreprise ;
- la proposition et la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'acquisition (recrutement), au développement (gestion de la mobilité, gestion de la formation) et la stimulation (définition d'une politique salariale et d'une politique de promotion adaptée, mais aussi élaboration d'une vision partagée indispensable à un apprentissage collectif...) des porteurs de compétences stratégiques ;
- la contribution à la mise en place d'organisations du travail optimisant la synergie entre les différentes compétences contributives à un même enjeu, création d'un contexte favorable à l'apprentissage organisationnel ;
- l'aide au management afin de lui permettre de faire évoluer son rôle au sein de ces nouvelles formes d'organisation apprenante.

La gestion des compétences clés installe la stratégie ressources humaines au cœur de la capacité managériale et de la capacité organisationnelle. La gestion stratégique des ressources humaines se voit désormais confier la mission de construire les compétences clés indispensables à un avantage compétitif durable (Bayad, 2001). Toutes ces analyses doivent cependant intégrer une quatrième et dernière dimension que nous avons choisie de nommer « la gestion des compétences environnementales ».

## **La gestion des compétences environnementales**

Par compétences environnementales, nous faisons référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (clients, fournisseurs, laboratoires de recherche...) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise. Ainsi, dans le cadre d'une recherche menée au sein du secteur bancaire, nous venons de démontrer que les chargés de clientèle ne mobilisaient pas les mêmes compétences lorsqu'ils étaient en relation avec des clients dont ils intuïtaient des niveaux de compétences différents, réellement détenus ou pas et ceci indépendamment de la complexité du dossier à résoudre (Dubois, Bobillier, Retour, 2002). Faire l'impasse sur cet aspect de la gestion des compétences serait une erreur dommageable sur le plan de la gestion des ressources humaines.

Il y a aussi sous-jacent à ce niveau d'analyse, la question classique des choix d'impartition de l'entreprise symbolisée par la fameuse question : faire ou faire faire ? En d'autres termes, il s'agit de déterminer quelles sont les compétences qui seront mobilisées en interne et celles qui seront mises en œuvre à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs conséquences doivent être présentes à l'esprit au moment où les dirigeants d'entreprise élaborent leur choix en la matière (Albouy et Retour, 2002 ; Retour 2002). Une des plus importantes pour les salariés qui restent et qui ont vu leurs collègues quitter l'entreprise est d'ordre psychologique. En effet, le personnel sait désormais que les dirigeants de leur entreprise n'hésiteront pas à confier à d'autres sociétés des activités qui ne rentrent pas ou plus, dans ses compétences stratégiques clés (*cf. supra*). Or, dans le contexte actuel de mutation permanente des entreprises et de leur environnement, les positionnements stratégiques peuvent rapidement évoluer. Telle activité assurée aujourd'hui en interne le sera-t-elle encore demain ? Dans ces conditions, le personnel est en quelque sorte sous pression permanente.

L'implication, c'est-à-dire l'attachement des individus à l'égard de leur entreprise est de plus en plus difficile à obtenir dans un contexte d'externalisation croissante. C'est la raison pour laquelle ces décisions doivent être accompagnées d'une action de communication à l'égard des salariés qui restent. Incidemment, une entreprise qui annonce qu'elle se sépare d'un nombre significatif de ses collaborateurs ne bénéficie pas de la meilleure image de marque sociale qui soit. Elle risque ultérieurement de rencontrer des difficultés pour attirer de nouveaux talents.

Une autre conséquence se rapporte aux personnes au sein d'une entreprise en charge des actions d'*outsourcing*. Elles ont un rôle essentiel d'interface à l'égard des fournisseurs en devant être en mesure de définir les besoins de l'entreprise, de rédiger un cahier des charges précis, de repérer des prestataires potentiels, de négocier les conditions de prix, de qualité, de délai, de suivre la progression de la commande, etc. Le rôle des acheteurs est fondamental. Ils doivent accepter, dans la plupart des cas, d'être en position de généraliste vis-à-vis de prestataires spécialisés. Ce rôle d'interface s'avère délicat à assumer car il s'agit toujours de contrôler des représentants de sociétés externes spécialistes de leur champ d'action.

L'impartition d'activités présente d'autres dangers. Il y a un risque de perte de savoir-faire ou de contrôle de la qualité lorsqu'un domaine d'action jusqu'à présent conduit en interne est confié à un ou plusieurs sous-traitants. Les illustrations sont nombreuses d'entreprises qui ont confié la gestion de leur informatique ou la maintenance de leurs équipements à des sociétés externes. Pour les salariés qui conduisaient jusqu'à présent ces actions, le fait de ne plus les réaliser eux-mêmes conduit à une dégradation progressive de compétence car le savoir-faire opérationnel, au-delà du savoir – c'est-à-dire des connaissances scientifiques, techniques, procédurales ou déclaratives – joue un rôle essentiel. Le danger est accentué quand le domaine concerné est soumis à des évolutions technologiques fréquentes. Dans ces conditions, l'entreprise qui sous-traite ce type d'activités se retrouve totalement ou en grande partie dépendante des ressources externes.

L'externalisation de telle ou telle fonction de l'entreprise entraîne parfois d'autres conséquences fâcheuses et non anticipées. Ainsi, un grand groupe hôtelier français avait décidé, il y a quelques années, de sous-traiter ses activités de ménage et de nettoyage. Les salariés de ce prestataire réalisaient leur travail en se concentrant uniquement sur les opérations de nettoyage proprement dites, sans s'attarder ou prendre en considération particulière les clients qu'ils pouvaient croiser, privilégiant leurs objectifs de productivité. Au fil du temps, les remarques et les réactions de la clientèle indiquaient qu'elle était de plus en plus indisposée par la froideur et la distance des personnes en charge du nettoyage. Cette situation a conduit les dirigeants de ce groupe hôtelier à réintégrer sous son contrôle direct toutes les activités de nettoyage en demandant aux salariés concernés d'avoir un comportement attentif à la clientèle, conforme aux valeurs souhaitées par l'entreprise.

## **Conclusion**

Cet article de synthèse consacré à la gestion des compétences a montré quelques enjeux majeurs que les directeurs des ressources humaines doivent selon nous prendre en compte dans leur management. La question est complexe car elle comprend quatre grands niveaux d'action, avec des problématiques spécifiques qu'il convient de gérer de façon cohérente. Les entreprises en mesure de relever ces différents défis disposeront incontestablement à l'avenir d'un avantage compétitif majeur. Les directeurs des ressources humaines qui sauront mener à bien ce grand chantier augmenteront sensiblement leur influence et leur crédibilité au sein des entreprises.

## **Bibliographie**

- Albouy M., Retour D. (2002), L'impartition : quels impacts sur les ressources de l'entreprise ? in Castagnos J.C. et Retour D. (eds), *Le management des achats*, PUG, p. 65-85
- Amadiou J.F., Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica
- Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002), *Management des compétences*, Paris, Dunod.
- Auregan P, Joffre P., Le Vigoureux F. (2000), Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes, *Les cahiers de recherche*, Essca, décembre
- Bataille F. (2001), «Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81
- Avenier M.J. (2004), Problématiques de recherche susceptibles d'être éclairées par l'expérience d'une PME européenne de services de réseau, *document de travail*, séminaire du CERAG, novembre
- Bayad M. (2001), Gestion stratégique des ressources humaines, Fondements et modèles, *séminaire de recherche*, ESA Grenoble, mars
- Combes M.C., (2004), Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail, Paris, séminaire ANACT, 13 et 14 octobre 2004

- Dejoux C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp. 15-31
- Defelix C., Dubois M., Retour D. (1997), GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ? in *GRH face à la crise : grh en crise ?* Michel TREMBLAY et Bruno SIRE, ed., Montréal, Presses HEC, 1997, pp. 83-99
- Denimal P. (2004), Identifier les compétences concrètes pour les reconnaître concrètement, séminaire ANACT, 13 et 14 octobre
- De Terssac G. et Chabaud C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in *Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, dir. Leplat J. et De Terssac G., Editions Octarès, pp. 111-139
- Dubois M. et Retour D. (1999), « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp.225-243
- Dubois M., Bobillier Chaumon M.E., Retour D. (2002), Etude des compétences actuelles et futures lors d'une activité de conseil-client par l'intermédiaire d'un système d'information, juin 2002, 73 pages + annexes
- Falzon P. (1991), « Les activités verbales dans le travail », in *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, De Montmollin et Theureau, Pierre Margada éditeur, pp. 229-247
- Franchet P. (2004), L'histoire d'un référentiel : témoignage, séminaire ANACT, 13 et 14 octobre
- Genestet V. (2004), Nommer, définir les compétences : un enjeu stratégique, mais une démarche exigeante pour les entreprises, séminaire ANACT, 13 et 14 octobre
- Gilbert P. (1999), la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-août, p. 66-75
- Javidan (1998), Core competence : what does it mean in practice ?, *Long Range Planning*, vol 31, n°1, pp. 60-71
- Klasferd A., Oiry E. (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Paris, Vuibert AGRH
- Kletz F., Lenay O. (2004), Le processus de concrétisation d'un référentiel des emplois et des compétences. Le cas du ministère de la Culture, séminaire ANACT, 13 et 14 octobre
- Krohmer C. (2004), « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs », *Actes de l'AGRH*, Montréal
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 176p
- Leplat J. (1991), « Compétence et ergonomie », in *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, de Montmollin et Theureau, Pierre Margada éditeur, pp. 263-278
- Leplat J. (2000), « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6 (3-4), pp. 47-73
- Levi C. (2004), Les DRH au Coeur de la stratégie, *Liaisons Sociales*, novembre, p. 73-81
- Lorino P., Demeestère R., Genestet V. (2003), Penser la gestion des compétences, *L'Expansion Management Review*, septembre 2003, p. 72-78

- Marbach V. (1999), *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation
- Mbengue A. et Petit M. (2001), Stratégie et gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 4-10
- Milan G. (1991), La plate-forme stratégique dans un environnement instable, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 57-60
- Meignant A. (1992), Les compétences stratégiques, *Personnel*, n°336, octobre, pp. 28-31
- Michaux V. (2003), « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Nantes
- Navarro C. (1990), « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain*, tome 54, n°2, pp. 114-128
- Picq T. (2004), Comment développer des compétences collectives ? Quand le handballeur vient au secours du manager, article à paraître dans *Gérer et Comprendre*
- Retour D. (2002), Le management des compétences, quoi de neuf pour l'entreprise ?, *Management et Conjoncture Sociale*, automne, p. 7-8
- Retour D. (2002) Les risques et les conséquences de l'impartition sur la gestion des ressources humaines, *Entreprise Ethique*, octobre, n°17, pp. 42-51
- Retour D. et Krohmer C. (2004), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, Communication présentée lors de l'atelier organisé par le groupe « gestion des compétences » du GRACCO, Paris, le 13 décembre
- Reynaud J.D. (2001), Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, 43, p. 7-31
- Roger A. (2004), Gestion des ressources humaines et management des compétences, in Comprendre le management, *Cahiers Français*, n°321, juillet-août, pp. 52-57
- Segrestin D., (2002), Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin
- Tremblay M., Sire. B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 129-139
- Troussier JF. (1990), « Évolution des collectifs du travail et qualification collective », in *les Analyses du travail*, CEREQ, pp. 115-124
- Vateville E., Retour D. (2001), Les modes de GRH : de la compulsion à la stratégie, 1<sup>er</sup> symposium international « GRH : stratégies et pratiques », Damas
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), « Travail collectif et modèles d'organisation de la production », *Le Travail Humain*, 57 (3), pp.239-249
- Wittorski R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, l'Harmattan, Action et Savoir
- Zarifian P. (1995), « Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : la recherche de cohérence », *AGRH*, pp. 15-20
- Zarifian P. (2002), Compte rendu du séminaire organisé par le CERAG sur la gestion des compétences organisé le 21 février à Grenoble

# **Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?**

*Pierre Mirallès,  
professeur associé, université de Montpellier*

La présentation tente de synthétiser quelques hypothèses tirées d'un travail de recherche dans le domaine du management des talents dans le sport de haut niveau. Cette recherche a deux objectifs, d'une part vérifier que le terme de talent peut être appliqué dans le domaine de la GRH, puis à partir d'un domaine particulier, le sport professionnel, voir s'il est possible de repérer des pratiques managériales spécifiques qui reposeraient sur cette notion. Il s'agit donc de procéder à une généralisation de ces quelques hypothèses en les appliquant aux champs de la GRH. L'exposé est articulé autour de deux points, d'une part la délimitation de la notion de talent et, d'autre part l'identification de principes relatifs au management des talents.

## **Les contours de la notion de talent**

### **Actualité de cette notion et contexte d'utilisation**

Cette notion est actuelle avec la référence à la guerre des talents entre organisations (chasse de têtes), entre pays (fuite des cerveaux). Cette guerre des talents n'est pas nouvelle, mais elle se caractérise aujourd'hui par son ampleur et par le contexte d'« hyper compétition » entre organisations dans lequel elle se déroule. Dans le monde d'aujourd'hui, les organisations n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts. Elles recherchent une combinaison de facteurs afin d'obtenir un avantage à un moment donné sur leurs concurrents. L'hyper compétition se caractérise donc par une forte incertitude et instabilité.

Le contexte est également celui d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Cette actualité rencontre une phénoménologie (ensemble de pratiques, de comportements, de faits) atypique. Quelques pratiques managériales se développent telles le *ranking* (comparaison des compétences plutôt qu'une réelle évaluation des compétences), le *coaching* (accompagnement des personnes dans des situations précises, afin qu'elles puissent s'exprimer dans les meilleures conditions possibles), des comportements

individuels (comportement de zappeur, comportement de diva) avec le développement de nouvelles professions (conseiller de carrière). La Silicon Valley est représentative de ces nouveaux comportements. Des caractéristiques particulières y apparaissent, (1) hyper valorisation de la performance individuelle (méritocratie), (2) compétition entre les personnes avec une mise en concurrence, (3) turn-over élevé avec pour objectif de retenir les meilleurs talents et de faire sortir les moins bons et (4) une implication basée sur les challenges professionnels individuels plus que sur l'appartenance organisationnelle (« communauté »).

Dans ce contexte, le turn-over n'est pas conçu comme un signe de mauvaise santé, mais comme un mécanisme de sélection, de mise en valeur des talents ou encore de recherche des meilleures conditions de leur expression. En effet, la relation salariale est liée à l'implication du salarié. La longévité de la relation dépend à la fois de la capacité du salarié à développer des performances plus élevées que celles des autres, et de la capacité de l'entreprise à valoriser ces talents ainsi repérés. Ce modèle émergent est-il appelé à se développer et à se diffuser dans d'autres activités et dans d'autres pays ? La recherche permet de vérifier que l'on peut trouver des modèles ayant des caractéristiques similaires. Nous pouvons citer d'autres exemples, issus d'environnements professionnels tels que le sport, les médias, le secteur du luxe.

### **Définition du talent**

La notion de talent peut sembler proche sinon synonyme d'autres notions telles que l'aptitude, la compétence et l'expertise. Il est donc nécessaire de distinguer ces notions en les reprenant successivement

L'aptitude correspond au pouvoir de faire. Elle se caractérise par l'idée de potentiel et plus précisément de potentiel relativement générique.

La compétence correspond à l'utilisation d'une aptitude qui est donc en action. Elle est effective, peut être observée, mesurée et contextualisée et spécifique en se référant à un environnement professionnel.

L'expertise correspond au niveau supérieur de compétences, niveau d'excellence avec un niveau normalisé. Elle doit être reproductible et il est demandé aux experts de maintenir leur niveau d'excellence. Par ailleurs, on doit trouver un consensus entre les experts sur ce qui est à faire ou sur les contenus de l'analyse conduite par les experts.

Le talent est assez différent, il est défini comme une capacité avérée de faire mieux que les autres. Il s'agit donc d'une notion comparative. Pour faire mieux, il est souvent nécessaire de faire différemment des autres dans une activité spécifique. Le talent se caractérise donc par les idées d'excellence et de différence. Ce talent est utilisable à la fois par l'individu et pour l'organisation.

Pour l'individu, le talent constitue :

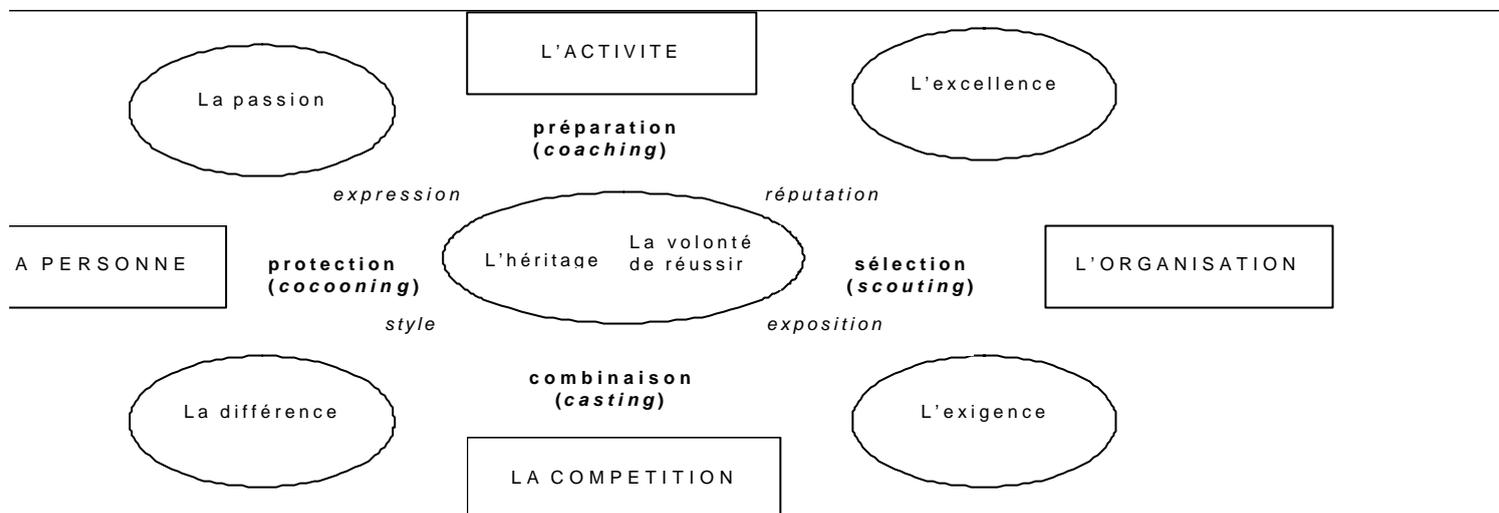
- un ensemble de dispositions exceptionnelles (héritage) constituant une idiosyncrasie (actif spécifique incorporé), incorporé car le talent est attaché à une personne, spécifique par rapport à des besoins de tiers ;
- une passion, c'est à dire un besoin d'exprimer son potentiel et de projeter sa personnalité dans une activité. Le talent trouve dans la compétition son milieu naturel (on peut/doit toujours « faire mieux») parce que la compétition permet la comparaison. Il faut donc que l'exigence d'excellence rencontre la volonté de réussir. Le talent correspond à l'idée de « faire la différence » ce qui implique d'utiliser (projeter) ses singularités personnelles dans l'activité : c'est le style (ou la « signature ») du talent. Le style correspond à la projection de caractéristiques ou de singularités personnelles dans le geste professionnel et dans la façon de faire. Ce style permet de faire mieux que les autres ou tout au moins de se différencier.

Pour l'organisation, le talent constitue :

- un haut potentiel (mais pas nécessairement un potentiel à diriger) susceptible de s'actualiser sous certaines conditions (certaines relevant de l'individu, d'autres de l'organisation). Il s'agit donc de créer les conditions dans lesquelles les talents vont pouvoir s'exprimer au mieux. L'organisation doit assumer la responsabilité de la mise en œuvre de ces conditions. Il faut arriver à dépasser une situation individuelle afin d'aller vers une dimension organisationnelle ;
- une ressource rare, dont l'organisation dispose temporairement et dont l'usage doit être optimisé et négocié avec son détenteur. La rareté n'est pas de nature économique, elle est construite par le fait que les talents sont de plus en plus élevés. Le talent est rare par essence : le fait d'être « meilleur » est relatif au niveau des autres professionnels. Donc la formation ne crée pas les talents, mais les rend plus recherchés. On ne peut pas rendre le talent moins rare.

Le talent met donc en relation l'individu et l'organisation au travers de l'activité exercée et du contexte de compétition créé et dans lequel le talent pourra s'exprimer (fig 1).

Figure 1 : Le paysage du talent



## Le management des talents

### Les deux niveaux du management des talents

Le management des talents correspond à la création, au développement ou encore à l'entretien du talent. Là encore l'analyse requiert la distinction entre le management des talents par l'individu qui les détient et le management par l'organisation qui est le contexte dans lequel ils sont utilisés.

Pour l'individu, l'objectif est de gérer son talent, c'est à dire (gestion du talent) :

- assumer son héritage (le prix à payer pour le développer) et trouver son style (son identité professionnelle) ;
- être entrepreneur de soi-même, (la responsabilité de carrière est assumée par la personne) ;
- rechercher les meilleures conditions d'expression et des contextes favorables à la valorisation du talent.

Pour l'organisation, l'objectif est d'intégrer les talents à sa dynamique et à une action collective (management des talents). Le passage d'un niveau individuel à un niveau collectif est sous-jacent :

- reconnaître (détecter/ sélectionner) les talents susceptibles de provoquer la création d'un avantage pour l'organisation. Comment peut-on arriver à discerner parmi deux personnes celle qui possède le talent et qui sera valorisée ? ;

- capter, retenir (un moment), recycler les talents ;
- combiner les talents : les mettre à la « bonne » place. Disposer des meilleurs talents permet la création d'un avantage comparatif à condition de créer les meilleures conditions pour permettre la performance de la personne (protéger, préparer, conditionner). Les conditions de confiance et de réassurance sont essentielles. Cela exige de la part de l'organisation la capacité de maîtrise des facteurs externes (*cocooning*) : les mettre en situation de réussite, les mettre en situation d'état de performance. Il faut également maîtriser les facteurs internes, propres à la personne (*coaching*).

Il y a un face-à-face entre l'organisation et l'individu. Le talent individuel ne permet pas forcément à l'organisation de développer un avantage par rapport à ses concurrents. Il existe des conditions nécessaires à cette transformation. Les organisations qui réussissent sont celles qui arrivent à distinguer la relation sportive (conditions de réussite, performance...) de la relation contractuelle (durée du contrat, rémunération...). La relation contractuelle porte sur l'emploi. Elle est caractérisée par un modèle marchand absolu avec une transaction marchande et une négociation entre égaux (chacun a besoin de l'autre de manière cruciale) et une durée de l'engagement plutôt limitée afin de réussir la relation. Le salarié est doté d'atouts qui lui permettent de souhaiter, d'exploiter et de gérer sa mobilité ou sa liberté de mouvement. En effet, au niveau individuel, le détenteur du talent recherche des expositions qui agissent comme des signaux forts qui en assurent la reconnaissance. Cela explique la recherche de contrats à durée déterminée afin que le salarié sportif puisse obtenir sa liberté et un rapport de force équilibré.

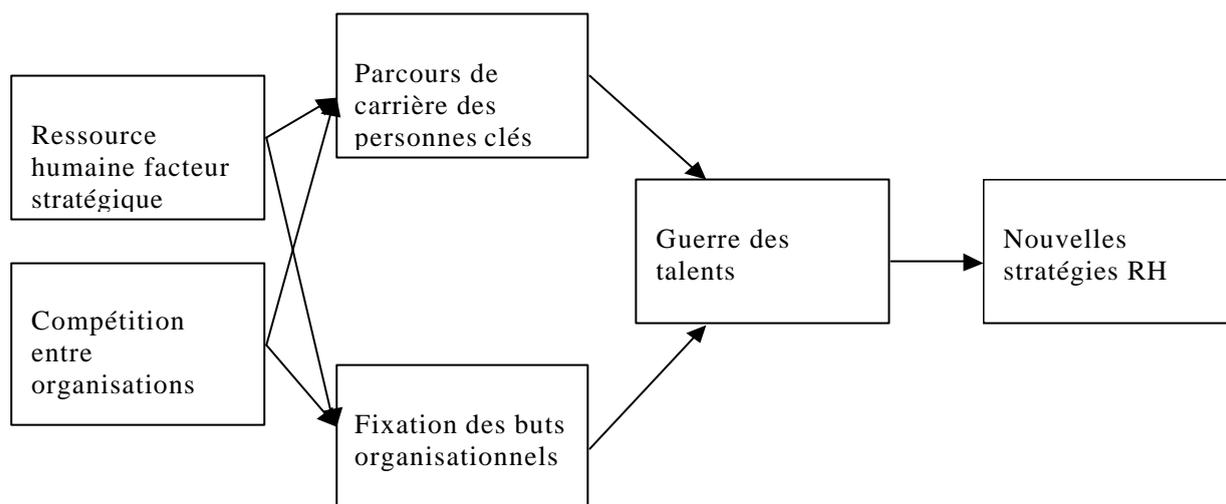
### La valeur du talent

La valeur du talent pose à la fois la question de sa mesure, mais également des facteurs qui contribuent à donner de la valeur au talent. Plusieurs facteurs peuvent être regroupés en catégories liées aux situations professionnelles, à la nature de l'environnement et à la relation entre les niveaux individuel et organisationnel. Parmi ces facteurs, nous pouvons évoquer :

- Des situations professionnelles avec des enjeux élevés :
  - économiques (présence sur un marché-clef) ;
  - symboliques (marque, notoriété...), capacité de la personne à assurer une différenciation. Le talent d'une personne peut permettre d'installer une marque ;
  - existentiels (crise, guerre...) où l'enjeu est la mort ou la vie, capacité des personnes à prendre des risques très élevés.
- Des situations dans lesquelles, les résultats sont incertains :
  - haute compétition ;
  - perturbation des règles du jeu ;
  - équilibre des forces en présence, mais il y aura tout de même un gagnant et un perdant.

L'influence (réelle et visible) de la performance individuelle sur la performance organisationnelle. La guerre des talents affecte la GRH et est à l'origine du développement de nouveaux modèles (fig. 2).

Figure 2 : La guerre des talents à l'origine de nouvelles stratégies RH



Tous les métiers peuvent s'exercer avec talent, mais le talent n'a pas la même valeur dans tous les métiers ni dans toutes les situations. Le talent peut exister mais il n'apporte pas nécessairement un avantage compétitif à l'organisation. Ce sont donc ces situations qui permettent aux talents de s'exercer. La valeur économique est liée à ces situations et aux enjeux qui en découlent (audience télévisée, par exemple). Le management par les talents ne se substitue pas à d'autres modèles, il est émergent et est adapté à certaines situations caractéristiques (fig 3), dans lesquelles les avantages sont remis en cause rapidement. Il traduit non pas une évolution linéaire mais un accroissement de la complexité au sein des organisations (ex. la banque). Il y a des métiers dans ce type d'organisation (traders) qui relèvent du management des talents, il n'y a donc pas substitution d'un modèle à l'autre, mais ajout. Par ailleurs, la situation concurrentielle est remise en cause régulièrement. Ce n'est pas parce qu'une collection a connu un succès une saison qu'elle en aura lors de la saison suivante.

Le management des talents répond à des situations dans lesquelles les compétences sont momentanément rares en raison d'une innovation intense (nouvelles technologies) ou d'une forte saisonnalité (industrie du luxe) et à certaines catégories de travailleurs tels que les « professionnels autonomes ». Les professionnels autonomes sont des professionnels équipés de capacités reconnues (existence d'une norme et de

performances visibles) et très stables (reconductibles) exerçant des métiers requérant un engagement personnel extrême dans des situations « cruciales ». Les professionnels autonomes ont un univers d'emploi tel que la recherche, l'expertise. Nous sommes sortis du marché interne, la valorisation des métiers ne se fait pas à l'intérieur de l'organisation, mais plutôt à l'extérieur dans le cadre de réseaux ou de chantiers.

Fig 3 : Différents modèles de Management

	<b>Management par la Qualification</b>	<b>Management par la Compétence</b>	<b>Management par le Talent</b>
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation Scientifique du Travail	Système d'information	Casting
Source d'amélioration de la performance individuelle	Effort	Sens	Préparation
Valeurs	Conformité	Efficacité	Excellence
Rémunération	Fixe	Variable ( <i>incentives</i> )	Partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu

En conclusion, l'introduction de la notion de talent à la GRH permet de développer des modèles applicables à des situations précises. Le management par les talents ne remplace pas d'autres modèles mais contribue à enrichir et à rendre plus robustes les analyses.



## **Évaluer le travail ou évaluer le salarié ? Le problème du développement potentiel**

*Bernard Prot*

*chargé d'études, équipe clinique de l'activité,*

*laboratoire de psychologie du travail et de l'action, CNAM*

À la demande des organisateurs, cette contribution à vos journées de travail présente quelques réflexions sur l'évaluation à partir de l'analyse du travail et plus précisément de la psychologie du travail. L'équipe clinique de l'activité dans laquelle nous travaillons fréquente beaucoup et durablement les industries, les services, et depuis quelques années aussi le milieu enseignant. L'expérience de l'analyse du travail amène évidemment à rencontrer les problèmes techniques que pose l'évaluation de la production ou des ressources humaines. Mais le propos qui suit est plus général. On voudrait mettre en évidence un problème de méthode qui semble largement partagé, aussi bien par les spécialistes de l'analyse du travail que par les managers et qui, d'une certaine manière, rejoint le travail des enseignants. Ce problème de méthode tient dans la question suivante : cherche-t-on à prendre la mesure de ce qui a déjà été fait par un salarié (le travail effectué, les performances atteintes), ou bien de ce qu'il pourrait faire (le développement potentiel de ses ressources) ? Formulée à la manière de Vygotski, un psychologue russe du premier quart du XXe siècle, cette interrogation revient à se demander si on s'intéresse au passé de l'expérience ou bien à son avenir.

Ainsi posée, l'interrogation peut paraître très générale et relever de valeurs personnelles ou d'options philosophiques. En réalité, elle est très liée à des enjeux concrets de toute situation d'évaluation : quel est son but et quelles conditions concrètes, techniques, découlent de l'option qu'on prend ?

C'est depuis une expérience d'intervention dans une entreprise industrielle qu'on abordera ces questions, afin de les situer dans des conditions de travail contemporaines. Ce sera l'occasion de présenter quelques concepts en analyse du travail. Mais pour commencer, il semble utile de souligner que l'entreprise ou les services publics ne sont pas les seuls lieux d'évaluation de l'expérience professionnelle. De plus en plus, les salariés sont engagés dans de nombreux dispositifs dits de « transition » professionnelle.

## **L'évaluation sort des cadres de l'entreprise et du service**

L'analyse du travail, traditionnellement, est pratiquée dans les entreprises sur des questions de productivité, de sécurité, de santé au travail, de conception de matériel, d'organisation de la production. Pourtant, c'est peut-être en dehors des lieux de production que les formes les plus diversifiées d'analyse de l'expérience professionnelle se sont développées depuis vingt ans. C'est le cas des « bilans de compétences » depuis 1991, des dispositifs d'alternance qui sont désormais généralisés en formation professionnelle, ou encore de la « validation des acquis » depuis 1992 et surtout depuis 2002. Un vaste champ de pratiques s'est développé, dans lequel des professionnels – qu'on nomme souvent par la notion peu définie d'accompagnateurs, ou de conseillers – se trouvent engagés à conduire des entretiens avec des salariés. On doit noter d'abord que les auteurs des manuels de ressources humaines eux-mêmes n'ont d'ailleurs pas tardé à s'interroger sur cet engouement. Cadin et ses collègues, par exemple, notent que les situations de terrain, qui étaient dévalorisées dans les années 1970-1980 reviennent en force depuis 1990. On assiste selon eux à une redécouverte « massive et parfois idéalisante » du caractère formateur des situations de travail (Cadin, Guérin et Pygeire, 1997, p. 301), au point même de risquer une confusion : le travail deviendrait formateur par lui-même.

Le psychologue du travail peut se réjouir de ce mouvement de redécouverte de la fonction du travail, autant qu'il se joindra volontiers à ces auteurs pour appeler à plus de discernement. Dans tous les cas – en entreprise comme dans ces dispositifs – bien que chacune ait un cadre particulier, ces situations semblent toutes reposer plus ou moins sur l'idée que l'expérience vécue en entreprise est une ressource. Il faut alors analyser cette expérience pour pouvoir mieux répondre aux transformations du monde du travail. Mais en réalité l'analyse de l'expérience accumulée au travail se présente d'abord, pour les salariés comme pour ceux qui conduisent des entretiens, comme un obstacle. L'exercice de cette analyse pose de redoutables difficultés.

L'analyse du travail a, en quelque sorte, l'avantage de l'ancienneté : depuis plus d'un siècle, confrontés à ces difficultés, on tente dans ce domaine de construire des concepts et des méthodes au fil des difficultés rencontrées. On voudrait aborder ici d'abord deux concepts, puis une question de méthode, afin de contribuer à cette réflexion sur l'évaluation.

## **Organisation du travail et activité : montée de l'antagonisme**

En analyse du travail, on distingue le travail « prescrit » (ce qui est à faire), du travail effectivement réalisé. La tâche délimitée par l'encadrement, les buts, les moyens mis à disposition du travailleur, les diverses procédures et réglementations contribuent notamment à construire la situation de travail telle qu'elle est « donnée » à celui qui travaille. L'analyse du travail commence donc par une bonne connaissance de la « tâche ». Mais elle se poursuit par une étude précise, méthodique, des activités

réalisées en situation, tant il est acquis désormais qu'entre l'activité « prescrite » et l'activité « effective », il existe un écart.

Pour parvenir à s'acquiescer de ce qu'on leur demande de faire, l'activité des travailleurs doit prendre des formes qui ne sont jamais totalement « moulées » dans la procédure. C'est là un des acquis importants de l'analyse du travail de tradition francophone. Il résulte des observations réalisées parfois dans les situations les plus tayloriennes, dans lesquelles temps et mouvements sont pourtant strictement contraints. En réalité les choses se présentent souvent autrement que l'ingénieur ne l'a prévu. De plus, les sujets cherchent eux aussi à conserver un sens à ce qu'ils font, donc à intervenir sur la situation donnée, par exemple en modifiant les outils mis à la disposition pour gagner en efficacité. C'est ainsi que l'ergonomie a contribué à montrer avec précision à quel point travailler c'est devoir surmonter de nombreux « conflits de buts », entre qualité et quantité, par exemple. Le concept d'activité est devenu central parce qu'il conserve l'analyse ouverte aux multiples « déterminants » qui participent à construire la situation de travail et parce qu'il permet aussi de prendre en compte le sujet « qui a ses propres fins », comme l'écrit J. Leplat<sup>53</sup>. Comme le sujet qui est toujours inscrit dans une équipe de travail qui cherche à son tour à préciser ses buts et les conditions d'efficacité de l'activité, il s'agit pour la psychologie de définir les modalités d'analyse de ce travail collectif<sup>54</sup>, sans lequel aucune tâche, même la mieux organisée, ne peut être durablement réalisée.

Les travaux actuels de l'équipe clinique de l'activité s'inscrivent dans cette tradition. Ils cherchent aussi à préciser un point psychologique important. L'activité, ce n'est pas seulement ce qu'on fait. Si on prend le cas d'un salarié qui a accumulé une longue expérience, on conviendra facilement qu'il peut considérer la tâche qu'on lui confie avec une certaine distance et qu'il ne met pas en œuvre tout ce qu'il connaît à chaque instant. Au contraire, lorsqu'un événement survient, il dispose de plusieurs manières de répondre, à la différence du travailleur débutant qui s'appliquera à respecter fidèlement la consigne ou ce qu'il a appris en formation. L'activité réalisée est donc bien loin de recouvrir l'intégralité de ce qu'on peut faire dans une situation.

L'activité, c'est donc ce qu'on fait, mais aussi ce qu'on ne fait pas, ce qu'on se retient de faire ou de dire, ce qu'on ferait dans d'autres circonstances et qu'on estime inapproprié à ce moment. Il existe un « réel » de l'activité<sup>55</sup> qui n'est pas limité aux seules actions réalisées. Le réel de l'activité, c'est aussi ce qu'on fait sans l'avoir voulu ou encore ce qu'on s'empêche de faire, sans même s'en rendre compte et qui épuise - le problème de la « mauvaise » fatigue dont il est difficile de se remettre. En réintégrant ces activités inhibées dans l'analyse, la clinique de l'activité relie ses travaux à l'histoire

---

<sup>53</sup> L'ouvrage de J. Leplat « Regard sur l'activité en situation de travail » (Paris : PUF, 1997) constitue une base importante pour aborder ce domaine

<sup>54</sup> Savoyant, en 1984, a soulevé une série d'obstacles et de ressources à ce sujet dans : « définition et voies d'analyse de l'activité collective des équipes de travail », in J. Leplat, *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*, Toulouse : Octares

<sup>55</sup> On trouvera une présentation de ces concepts dans : Clot, Y. (2003). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF

de la psychopathologie. «L'homme est plein, à chaque minute de possibilités non réalisées », écrivait le psychologue Vygotski<sup>56</sup>. Non réalisées, ces activités peuvent nourrir les renoncements pathologiques. Elles constituent aussi des ressources pour le développement potentiel de l'activité.

Pour souligner l'utilité de ces trois niveaux d'analyse – prescrit, réalisé, réel de l'activité– on partira d'un exemple issu d'une étude récente, réalisée à la demande du CHSCT<sup>57</sup> d'un établissement industriel<sup>58</sup>. Cet établissement de cinq cents salariés assure notamment l'assemblage d'appareils de voie, comme par exemple des aiguillages, sur lesquels circulent les trains. Ces appareils de voie peuvent mesurer plus de trente mètres de longueur. Ils sont constitués de nombreuses pièces, depuis les rails et les aiguilles métalliques de plusieurs centaines de kilos, jusqu'aux traverses en bois ou en béton qui reposeront sur le ballast, en passant par tous les éléments d'assemblage, plaquettes, boulons et joints d'étanchéité. Comme dans la plupart des établissements industriels, les transformations de l'organisation du travail y ont été très profondes et même souvent radicales au cours des quinze dernières années.

Sur le plan technique, la conception des appareils de voie n'a cessé d'évoluer pour répondre à une véritable mutation des systèmes de circulation des trains. Par exemple, avec le TGV, les réglages sont plus précis, bien que les pièces soient beaucoup plus lourdes et plus nombreuses, pour supporter les grandes vitesses et l'intensité de circulation des trains. Mais les anciens systèmes ferroviaires n'ont pas disparu, ils coexistent avec les nouveaux. En conséquence, les professionnels qui travaillent dans cet établissement depuis vingt ans connaissent donc un nombre de pièces, de réglages, de montage de plus en plus grand. C'est particulièrement le cas des conducteurs de ponts roulants qui sortent les pièces du stock, les transportent vers les postes d'usinage ou d'assemblage, ou vers l'expédition : la taille, la forme et le poids des rails et des aiguillages sont parfois très différents, les systèmes d'attache pour soulever les pièces sont plus nombreux. Les techniques de transport doivent donc être adaptées à chaque type d'appareil.

Sur le plan de l'organisation du travail, dans ces mêmes quinze dernières années, les dirigeants ont engagé l'établissement dans des modifications drastiques. La «GPAO» (gestion de la production assistée par ordinateur) a été installée. Mais son application « intégrale » se heurte à de nombreuses difficultés pratiques. Elle a conduit à remodeler en profondeur la distribution des équipes et la circulation des matières et des différentes pièces. Elle s'accompagne évidemment de la mise en application, de la conception imaginaire du « zéro stock ». Il s'agit bien sûr de tenter de faire disparaître les volumineuses et coûteuses réserves de rails et de traverses.

---

<sup>56</sup> Vygotski, L. (1925/2003). La conscience comme problème de la psychologie du comportement. In L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions*, (Trad. : F. Sève, G. Fernandez), pp. 61-94. Paris : La Dispute

<sup>57</sup> Comité pour l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail

<sup>58</sup> Les objectifs, les méthodes et certains résultats de cette intervention ont fait l'objet d'un article en cours de publication (Prot, Kostulski, Clot)

Mais, comme on l'a souligné, les types de pièces sont considérablement plus nombreux et diversifiés. Aussi, la gestion des flux de pièces dans l'établissement est beaucoup plus « tendue ». La logistique du transport d'un site à l'autre devient une activité réellement cruciale dans l'organisation pour assurer la fameuse « fluidité »<sup>59</sup> de la production. Et comme cet établissement s'étend sur 45 hectares d'ateliers et d'aires de stockage et d'expédition, il faut réussir à faire circuler les pièces tout au long des différentes étapes de l'usinage et du montage sans perte de temps.

De plus, comme dans tout établissement industriel, de nombreuses règles de sécurité sont apparues ces dernières années, en matière de transport de charges. Ceux qui conduisent les engins sont soumis à des règles plus strictes, de respect des vitesses, d'arrêt aux passages de porte, etc. Ils sont aussi moins nombreux puisqu'il faut disposer de permis et faire des stages qui sont coûteux en argent et en temps.

Enfin, en 1995, la direction a commandé un audit. En théorie, il s'agissait d'augmenter la productivité en favorisant l'initiative des équipes et leur autonomie. En réalité, cet audit visait à réduire les dépenses de personnel. La ligne hiérarchique a été « compressée » de moitié, les chefs d'équipe ont été supprimés de l'organigramme et du même coup les possibilités de promotion ont quasiment disparu. Les personnels peu qualifiés sont évidemment ceux qui perdent le plus de perspectives dans ce nouveau mode de management. Or, les personnels des services de logistique, qui assurent les transports de pièces sont de ceux-là.

On soulignera la montée des contradictions dans cette histoire, pour les « logisticiens » : d'un côté on demande plus d'initiatives et on souligne leur fonction essentielle dans la nouvelle organisation industrielle ; de l'autre on leur propose moins de perspectives professionnelles. D'un côté, leurs activités sont plus diversifiées, les délais plus serrés, l'intensification du travail est importante ; de l'autre les normes et les obligations limitent fortement la vitesse de circulation et imposent des ralentissements et des arrêts fréquents. Aller plus vite en ralentissant plus souvent : c'est ainsi que l'activité des conducteurs est un conflit permanent.

Mais on voudrait surtout introduire la remarque suivante : ceux qui travaillent ne disposent pas seulement d'une bonne connaissance de la tâche actuelle. Ils ne connaissent pas seulement la situation présente. Le travail réalisé aujourd'hui ne donne qu'une faible idée de l'expérience accumulée au fil des années. Soyons précis : un conducteur de pont roulant a appris à conduire son engin avant la mise en place des stages de formation, il a appris « avec les anciens », comme il l'explique lui-même. Les règles n'étaient pas aussi strictes. Par exemple, aujourd'hui, lorsque la charge suspendue sous le pont se balance, on doit théoriquement arrêter le pont, descendre la charge pour que le collègue situé au sol puisse la reprendre en main. Mais ce conducteur

---

<sup>59</sup> On pense ici à l'expression « ont la peau du flux bien tendue », inscrite à la main dans un atelier d'usine automobile et relevée par des chercheurs dans un ouvrage qu'on lira avec profit sur les questions d'organisation du travail industriel abordées dans ce paragraphe : Clot, Y., Rochex, J.-Y., Schwartz, Y. (1990). *Les caprices du flux. Les mutations technologiques, du point de vue de ceux qui les vivent*. Ed. Matrice

expérimenté a appris à maîtriser le « ballant ». Il peut même passer une porte d'atelier avec un rail qui s'est placé en travers. Chacun dans l'atelier, même les hiérarchiques et l'ingénieur sécurité lui reconnaissent sa virtuosité. Évidemment, cette compétence permet de gagner du temps, elle est compatible avec les nouvelles contraintes de productivité. Mais elle n'est guère conforme aux nouvelles règles de sécurité.

Ce n'est pas seulement l'activité du conducteur qui rencontre un dilemme : l'évaluation de sa compétence elle aussi se trouve prise entre deux critères : respect des règles de sécurité et respects des délais d'approvisionnement et de livraison. Est-ce que la contradiction va « remonter » à l'occasion de l'évaluation, ou bien est-ce qu'on va tenter de la nier, quitte à laisser le salarié seul se débattre avec ses dilemmes ? Est-ce que l'évaluation va devenir l'occasion de discuter les contraintes imposées par l'organisation ou bien est-ce que la nouvelle organisation va demander au salarié de nier son expérience pour s'en tenir aux seules règles actuelles ? La tâche qui est proposée s'avère finalement trop restreinte, elle offre trop peu de possibilités de réaliser l'expérience accumulée. Interdite d'emploi, l'expérience se trouve retenue, à l'étroit dans l'esprit et dans le corps. « On est trop grands pour la manœuvre »<sup>60</sup> disent certains salariés de cet établissement.

L'accumulation d'expérience n'est pas synonyme de développement de l'expérience. On reprendra volontiers les mots d'Y.F. Livian, pour commenter ce problème. Il constate que les organisateurs du travail font souvent comme s'ils partaient d'une « feuille blanche ». Le *re-ingéniering* en est l'exemple le plus frappant : on fait « table rase » du passé pour reconstruire une nouvelle organisation. Mais alors on risque ainsi de « sous-estimer (comme toujours !) l'expérience acquise »<sup>61</sup>. Ces formes de dogmatisme organisationnel ne nient pas seulement l'expérience de ceux qui réalisent le travail. Elles discréditent du même coup le travail de l'encadrement, par le seul fait qu'elles privent les cadres de certaines des fonctions le plus complexes et les plus essentielles, celles qui visent à mobiliser l'expérience des salariés et à concevoir des organisations qui permettent le développement de l'histoire de l'entreprise. Dans un mouvement contraire, la copie de standards organisationnels instaure un antagonisme entre l'expérience du travail – celle des salariés et celle des cadres – et l'organisation, au risque de stériliser définitivement les possibilités d'implication, par ailleurs tellement invoquées dans les discours managériaux.

## Le genre professionnel

En clinique de l'activité, on considère que cette question du développement de l'activité ne doit pas être considérée seulement sur la base du seul binôme « tâche-individu ». Il n'existe pas seulement la tâche d'un côté et l'activité du sujet de l'autre. Lorsque l'histoire du milieu le permet, entre l'organisation formelle et l'activité individuelle, il

---

<sup>60</sup> Fernandez, G. (1998). « On est tous trop grands pour la manœuvre ! ». À propos d'un étude de sécurité au travail. *Société française*, 11 (61)/2, pp. 40-47

<sup>61</sup> Livian, Y.F. (1999). « Organisation et conditions de travail ». In D. Weiss (Coord.), *Les ressources humaines*, pp. 467-523. Paris : Éditions d'Organisation

existe un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif. C'est cette histoire partagée, ce travail collectif que nous nommons le « genre » professionnel : des manières d'agir et de parler relativement stabilisées dans un milieu donné, « des "obligations" que se donnent et que partagent ceux qui travaillent, pour arriver à travailler et ceci malgré tout et parfois malgré l'organisation prescrite du travail »<sup>62</sup>. La stabilisation d'un genre professionnel et sa transmission, évite à chacun de devoir répondre seul sur ses ressources propres, aux événements, aux imprévus, jusqu'à épuisement personnel (le problème du *burn out*) ou détérioration des relations professionnelles. Le genre professionnel met en quelque sorte à disposition des manières de régler l'activité qui ont été « ajustées » au plus près des situations concrètes et, lorsque le collectif reste vivant en tant qu'instance, il est aussi le lieu des dialogues, des controverses par lesquelles ces ressources sont renouvelées.

Le travail ne consiste donc pas seulement à réaliser la tâche prescrite. Il faut aussi « entretenir » son métier, si on entend par là ces gammes de ressources collectives, sans lesquelles le sujet s'épuise, et l'efficacité individuelle s'en trouve rapidement réduite. Dans l'établissement industriel dont nous venons de parler, le genre professionnel a été très fortement sollicité, puisqu'il a dû répondre aux transformations nombreuses de l'organisation prescrite. Mais il est simultanément lourdement malmené, puisque les formes collectives d'action se trouvent souvent modifiées sans laisser le temps de fabriquer les coordinations implicites si indispensables à l'efficacité. Les collectifs n'ont plus le temps de se forger une expérience partagée, les individus vivent trop seuls les dilemmes auxquels l'activité de travail les confrontent. La conscience professionnelle est entamée. Le genre peut alors se consacrer à produire des stratégies défensives et on assiste à des dérèglements délétères des rapports interpersonnels, et des rapports hiérarchiques, lorsque le métier fait ainsi défaut.

En retour, c'est l'organisation du travail qui perd aussi ses liens avec les situations concrètes, puisque le collectif lui-même ne s'attache plus à analyser ce qui ne va pas et ce qui pourrait se faire. Il ne parvient plus à rappeler à l'encadrement les exigences réelles des situations. Faute d'interlocuteur dans le métier, l'organisation peut fabriquer à son tour sans obstacle une réalité « fictive », comme dans le cas des pratiques de *re-ingéniering* qu'on vient d'évoquer. Ainsi, sur la base de ce discours délesté de la réalité, elle n'est plus sensible aux contradictions et aux dysfonctionnements qu'elle contribue à produire. L'organisation comme le genre professionnel peuvent alors se détourner des difficultés des sujets, qui restent confrontés seuls au « heurt avec le réel » pour reprendre une autre formule de Vygotski.

Notre pratique de l'analyse psychologique de l'activité au travail nous incite donc à ne pas dissocier l'organisation du travail, l'activité individuelle et le fonctionnement du collectif. C'est même les liaisons entre ces trois niveaux de fonctionnement que nous cherchons à mieux comprendre. Dans l'établissement industriel dont nous venons de

---

<sup>62</sup> Clot, Y., Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n°4

parler, on voit que le devenir des compétences individuelles est étroitement lié à l'histoire de l'organisation du travail et aussi à la manière dont le collectif va parvenir à répondre, ou échouer à répondre, à ces nombreuses transformations. C'est l'histoire des liens entre les sujets, le collectif et les formes d'action instituées par l'encadrement qu'on cherche à relancer, à rendre à nouveau possible. C'est le propre des méthodes de clinique de l'activité que de tenter de relancer l'activité du collectif de travail, lorsqu'il le demande, afin de l'aider à « reprendre la main » sur les situations réelles et à relancer son travail d'organisation du travail.

## **Prendre la mesure du développement possible**

Pour aborder la question centrale de la méthode, on voudrait seulement, dans ce cadre, indiquer un principe central. On vient de citer Vygotski et de parler de « développement ». Il y a là une conception de l'activité et de l'évaluation qu'il faut rendre explicite. C'est d'ailleurs en étudiant les activités d'apprentissage à l'école que Vygotski soulève un problème d'évaluation qui nous aide à penser les méthodes d'analyse du travail. L'exemple, devenu un classique de la psychologie, est le suivant. Lorsqu'on définit l'âge mental d'un élève avec des tests, on définit un *niveau de développement actuel*<sup>63</sup>. On peut ainsi définir que deux enfants ont atteint un niveau mental de sept ans, c'est à dire qu'ils parviennent à réaliser seuls des tâches qui correspondent à cet âge. Mais pourtant, si on leur donne à résoudre des problèmes plus difficiles, qu'on ne peut habituellement résoudre qu'à neuf ans et que l'adulte organise un peu la situation, leur offre quelques ressources supplémentaires, il arrive que l'un d'eux parvienne à effectuer ce travail et l'autre non. En conséquence, conclut Vygotski, « Le développement de ces deux enfants est-il le même ? Du point de vue de leur activité autonome, oui ; mais du point de vue de leur capacité potentielle de développement, ils sont très différents ».

Vygotski tire de cette expérience l'idée que c'est en les mettant « en mouvement » qu'on peut prendre la mesure du développement des concepts. Ce n'est pas dans la répétition à l'identique d'une activité déjà réalisée, mais en organisant une activité en partie nouvelle et en secondant partiellement l'effort du sujet, qu'on peut comprendre jusqu'à quel point il est prêt à se hisser « une tête au-dessus de lui-même ». Nous reprenons cette idée, dans le contexte de l'analyse du travail. Lorsque les salariés le demandent, on organise des situations d'analyse de l'activité qui sont tournées non pas vers le passé de l'expérience, mais vers ce qui pourrait se faire. L'expérience est alors convoquée non pas pour établir une liste exhaustive de compétences, mais à titre de ressource pour développer les possibilités d'agir sur la situation. On rejoint d'ailleurs, là aussi la tradition francophone d'analyse du travail : la participation des salariés à l'analyse de leur activité a des effets sur leur expérience propre. Lorsque le chercheur est présent, lorsqu'il pose des questions, l'activité de l'opérateur s'en trouve

---

<sup>63</sup> Cet exemple est développé dans : Vygotski, L. (1935-1985) « Le problème de l'enseignement et du développement mental à l'âge scolaire », in B. Schneuwly et J.P. Bronckart, *Vygotski aujourd'hui*, pp. 95-118. Lausanne, Delaschaux et Niestlé

transformée. L'objectif de l'étude introduit lui aussi un but nouveau dans l'activité de ceux qui y participent. On se garde donc de l'idée que l'analyse de l'activité serait la « simple » répétition de l'activité « ordinaire » dans un autre cadre. La situation d'analyse de l'activité transforme le statut et la nature de l'activité de travail. De cet obstacle, la clinique de l'activité cherche à faire une ressource : on ne peut pas comprendre l'activité par la seule observation, puisqu'elle échappe largement à l'observateur ; de surcroît, elle échappe aussi en grande partie à la conscience de celui qui travaille qui n'a évidemment pas à l'esprit l'intégralité des ressources qu'il mobilise et qu'il immobilise pour agir. La mise en place d'une situation d'analyse, avec les salariés s'impose donc comme une nécessité méthodologique. On doit transformer délibérément le cours ordinaire de l'activité pour mieux comprendre ce qui se fait et ce qui pourrait être fait<sup>64</sup>, en construisant des situations d'analyse de l'activité qui constituent des « zones de développement potentiel » pour l'activité des salariés.

La psychologie n'a d'ailleurs pas le monopole de cette préoccupation, qu'on trouve formulée clairement chez des spécialistes du management, comme par exemple B. Gentil. En discussion d'un ouvrage sur les compétences<sup>65</sup>, il note à partir de son expérience que le problème, pour une entreprise, c'est bien de savoir « créer les conditions de développement des compétences et des capacités ». Il faut pour cela mesurer les limites d'une logique de description par des outils et de stockages des compétences, qui sont ensuite gérées « comme un magasinier qui sort de son magasin, en réponse à une demande, les compétences qu'il a en rayon ». Et s'inscrire dans un processus qui « oblige la hiérarchie de chaque unité à se positionner comme "acteur" du développement de l'ensemble de ses collaborateurs ». Finalement, dans cette approche, l'évaluation ne porte pas sur le passé de l'expérience, mais sur ce qu'elle pourrait devenir : « La seule façon de détecter le potentiel de quelqu'un, c'est de le mettre en situation de développer ses compétences, et ceci de façon progressive, de telle manière qu'il puisse "se dépasser"<sup>66</sup>.

## **Conclusion**

Pour terminer, on voudrait se demander si les pratiques d'évaluation, au sens large que nous avons défini au début de ce texte, ne mériteraient pas plus d'attention. Plusieurs études récentes<sup>67</sup> nous incitent à le penser. L'analyse de l'expérience est de plus en plus vue comme une solution aux problèmes contemporains des « transitions professionnelles ». Mais il est fort possible que ce qui constitue une solution pour ceux qui conçoivent ces dispositifs devienne un problème, pour ceux qui doivent se mesurer

---

<sup>64</sup> On trouvera un développement précis sur cette question, à propos de l'analyse de l'activité d'enseignants, dans : Yvon, F., Clot, Y. (2003). Apprentissage et développement dans l'analyse du travail enseignant. *Psychologie Française*, 1, pp. 19-35

<sup>65</sup> Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*. Paris : PUF

<sup>66</sup> Gentil, B. (1993). La question de la compétence au sein de la gestion des ressources humaines. In Aubret et al. *Op. cit.*, pp. 211-216

<sup>67</sup> Clot, Y., Prot, B. (2003). De l'analyse du travail à la validation des acquis. *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 4

tous les jours au dilemme qu'Henry Wallon avait délimité de manière précise : « entre l'objet à mesurer et la mesure, il faut choisir »<sup>68</sup>. Certes, la tentation de se replier sur des outils standards de mesure peut être forte, et les ouvrages du domaine semblent même indiquer que c'est cette facilité qui l'emporte, actuellement. Pourtant, les professionnels les plus avisés ne manquent certainement pas de construire, à leur manière et sans publicité, parfois probablement même à leur insu, des méthodes favorables au développement de l'activité.

On pourrait alors faire une hypothèse et poser une perspective : il est fort possible que l'activité des évaluateurs, soit encore bien mal connue. C'est alors cette activité qu'il conviendrait de mieux comprendre, pour construire des formations. On pourrait envisager l'analyse de l'activité des évaluateurs, dans le cadre de méthodes qui les associent, afin de leur donner l'occasion de développer leur propre métier. Ce serait sans doute du même coup une forte occasion d'enrichir le débat, sur la base d'une expérience précise.

---

<sup>68</sup> Wallon, H. (1930). *Principes de psychologie appliquée*. Paris : Armand Colin

## **L'évaluation et le diagnostic en médecine du travail**

*Docteur Gabriel Fernandez,  
équipe clinique de l'activité, laboratoire de psychologie du travail et de l'action, Cnam*

Cette intervention a deux liens avec celle de Bernard Prot, et ne se comprend qu'en complément de cette dernière. Le premier lien la rattache au concept de genre professionnel. On cherche ici à illustrer le rapport qu'entretient la santé avec le genre professionnel, au prix d'une définition non intuitive de la santé. Le second lien rattache cette intervention à l'idée selon laquelle, dans une perspective de développement, l'évaluation ne fait pas que précéder l'action mais l'implique.

En quoi le médecin du travail est-il confronté à la nécessité d'évaluer le travail et, ce faisant, qu'évalue-t-il ? La Loi de 1946 instituant en France la médecine du travail a posé pour tâche au médecin du travail «d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». Du coup, l'acte diagnostique du médecin du travail consiste à établir un rapport entre les résultats de l'examen clinique pratiqué sur la personne du salarié et les résultats de l'évaluation de la situation de travail.

L'évaluation de la situation de travail est très comparable à celle que décrit Bernard Prot. Du point de vue de la santé, pour un médecin du travail, il est essentiel de reconnaître non seulement ce qui se fait dans l'atelier ou le bureau, mais tout autant ce qui ne se fait pas. Le réel de la situation détermine autant, si ce n'est davantage, les processus morbides que les situations réalisées peuvent le faire quand les risques professionnels sont importants ou restent méconnus.

Nous voudrions insister ici, à titre d'illustration, sur les résultats de l'examen clinique sur la personne du salarié. D'une certaine façon, il s'agit également d'évaluation, mais de celle d'un état de santé. En médecine du travail, cela se fait en deux temps. Le premier temps consiste à dépister une maladie professionnelle le plus précocement possible pour rendre efficace l'intervention thérapeutique. Restera ensuite à organiser la prévention primaire afin d'éviter cette maladie à d'autres travailleurs.

Cependant, l'absence de maladie étant loin de suffire à définir la santé, l'évaluation de l'état de santé comporte un second temps, certainement le plus difficile à réaliser. L'expérience en médecine du travail conduit à penser que la définition de la santé la

plus utile à l'acte médical est celle que propose Canguilhem. Par exemple, dans ses « Écrits sur la médecine », il associe la notion de santé à l'effort du vivant pour adapter l'organisme autant que son environnement afin d'y faire valoir et de développer ses valeurs. En citant précisément Canguilhem, on peut dire qu'une personne en bonne santé est celle capable de dire : « Je me *porte* bien dans la mesure où je me sens capable de *porter* la responsabilité de mes actes, de *porter* des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. »

Médicalement parlant, loin de n'être qu'un état, la santé est pour les hommes cette capacité à mobiliser et développer les efforts nécessaires pour ne pas tomber malade, ou bien, en cas de maladie, à s'en relever jusqu'à en devenir plus fort. C'est la capacité permettant à l'humain de contrer l'histoire de la maladie en l'intégrant dans une histoire singulière et collective qui l'englobe et la dépasse. Par contraste, l'altération de la santé est ce processus par lequel l'histoire de la maladie prend le dessus sur l'histoire individuelle parce que cette dernière a perdu ses liens avec l'histoire collective. Cette conception permet de comprendre en quoi la maladie résulte de la perte de la santé, et pas l'inverse, indiquant du même coup l'importance décisive de la prévention.

Le second temps du diagnostic médical consiste donc à évaluer cette capacité de mobiliser et développer en nous et dans les autres, les forces d'adaptation. Or, il est impossible d'évaluer cette capacité sans la mettre à l'épreuve. C'est dans le mouvement qu'un corps montre ce dont il est capable a finement observé Vygotski. Le développement de la situation est autant l'objet que le moyen du diagnostic. Un de ses collaborateurs, devenu neuropsychologue, appliqua ce principe à sa clinique médicale. Luria, c'est de lui dont il s'agit, a laissé un témoignage de cette pratique dans son livre sur la mémoire. Un patient, qu'il a soigné pendant vingt-six ans, blessé de guerre, avait une lésion destructrice de la partie temporo-occipitale du cortex cérébral. Il s'en est suivi un trouble complexe de la perception sensorielle. Le malade avait perdu la capacité de relier en une impression synthétique unique les différentes modalités sensorielles provoquées par un stimulus unique. Cet homme vivait dans un univers éclaté dont l'unicité avait disparu.

Partant du constat que l'activité psychique est réalisée sur la base des activités simultanées de plusieurs aires cérébrales réunies en un système fonctionnel, Luria cherche à réorganiser celui de son patient en utilisant les possibilités vicariantes du cerveau. Pour cela, il fournit au patient le plus grand volume d'informations possible sur sa lésion et ses conséquences. Ce retour d'informations s'avère décisif pour le malade à qui l'on demande d'écrire ce qu'il est advenu de sa vie après sa blessure. Cette demande est le moyen trouvé par Luria pour éviter que le patient ne capitule devant la maladie.

En retour, l'équipe médicale recueille une masse de connaissances exceptionnelles pour localiser les lésions et en interpréter les mécanismes. Ainsi, de victime, le patient s'est métamorphosé en investigateur. Et c'est précisément cette métamorphose du statut du patient qui d'objet des soins est devenu acteur de sa guérison, qui rend possible le

diagnostic précis. On peut dire que c'est dès que l'évaluation n'est plus directement tournée vers le diagnostic mais d'abord vers la restauration de l'activité que le diagnostic devient possible.

Le médecin du travail est fréquemment confronté à des situations où le diagnostic médical n'est possible qu'à la condition de modifier la situation. Nombreux sont les cas où les opérateurs se plaignent d'un stress souvent insupportable. Si pour ces derniers leur vécu les convainc sans le moindre doute de l'origine professionnelle du stress, il est plus délicat d'établir médicalement la réalité de ce rapport. Plusieurs expériences ont montré que c'est en agissant sur le stress que le diagnostic peut être établi.

Nous sommes intervenus, par exemple, auprès de conducteurs de train comme auprès de contrôleurs, et à leur demande, pour identifier les facteurs professionnels expliquant au mieux le stress que ces cheminots ressentent. L'organisation de la recherche, en s'appuyant sur la méthode des auto confrontations croisées, a permis de trouver que les empêchements à produire du travail de qualité induisaient le stress chez ces agents. Les discussions professionnelles menées dans ce cadre, en faisant la part de ce qui revient au manque de moyens de ce qui revient à l'histoire de ces collectifs de travail, comme à ce qui revient à chacun en particulier, ont favorisé la reprise du genre professionnel par ces groupes de conducteurs ou de contrôleurs. C'est au moment où le sens de leur activité ordinaire a pu bénéficier de cette activité d'analyse, puisque le genre devenait un objet d'élaboration pour ces travailleurs, que cliniquement le stress disparaissait. C'est donc au moment où le stress s'évanouit qu'apparaît avec le plus de force son lien avec le travail.

Ces recherches ont également montré que c'est la dimension générique du travail qui s'avère décisive pour la santé, puisque sa dégénérescence induit les phénomènes pathologiques autant psychologiques que somatiques, tandis que sa restauration même temporaire s'oppose à ces processus morbides.

Ces quelques considérations nous semblent donc illustrer la façon dont la restauration du genre professionnel est en médecine du travail une intervention thérapeutique, ainsi que la meilleure façon d'évaluer une situation de travail.



## **Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction : les clés du fonctionnement des organisations ?**

*Georges Trepo,  
professeur à l'école des Hautes Études Commerciales*

Nous allons d'abord nous interroger sur le modèle, la représentation du lien individu – organisation, le plus couramment utilisé. Puis nous examinerons la mise en œuvre et en particulier les problèmes que soulève une notation devant respecter des pourcentages préétablis. Enfin, nous nous interrogerons sur le rôle de l'évaluation annuelle du personnel comme révélateur des contradictions et paradoxes de la gestion.

### **Quel modèle / représentation du lien individu - organisation ?**

La réponse dépend de la grille de lecture des représentations utilisée pour analyser tout ce qui se joue dans la relation personne/organisation. Ces différentes représentations peuvent être classées dans les grandes catégories suivantes : l'homme rationnel, l'homme social, l'homme complexe.

#### **L'homme rationnel**

C'est la plus classique, la plus ancienne, et elle semble connaître un deuxième printemps depuis quelques années avec la théorie de l'agence. Elle va de Taylor à Michael Jensen professeur Emeritus de Finance à la Harvard Business School (avec son REMM : Resourceful Evaluative Maximizing Model de l'homme)<sup>69</sup>. Toute la théorie de l'agence s'appuie sur cet *homo economicus* et la sociologie des organisations selon Crozier et Friedberg également. C'est la plus utilisée depuis toujours par les praticiens. C'est aussi la plus "rassurante" pour les managers qui cherchent à piloter le « bateau ».

La théorie de l'équité selon Adams postule que les individus se comparent les uns aux autres, veulent que la rétribution obtenue soit à la mesure de leur contribution. Le principe de l'équité est fondamental en gestion des ressources humaines et en particulier

---

<sup>69</sup> Jensen, Michael "Foundations of organizational strategy", Harvard University Press Boston Mass 1998 (page 12 et suivantes)

pour les rémunérations et évolutions professionnelles. Dans cette conception, le salarié cherche à optimiser l'équilibre contribution (temps de travail, résultats, valeur ajoutée apportée...) et les rétributions (rémunération, carrière...) obtenues.

Le système de « gestion de la performance » est central. Il s'appuie sur des plans, des objectifs, des budgets et un entretien annuel d'évaluation de la « performance ». En absence d'enjeux, pas d'énergie/motivation. Le système de récompense/sanction crée et gère ces enjeux.

Les théories de l'agence<sup>70</sup> et de la maximisation de la valeur actionnariale ont eu un impact décisif sur le management et les rémunérations depuis les années 80 aux USA et 90 en Europe. Bien que les « stocks options » aient été autorisées par le président Truman dans la loi de Finance de 1950, leur essor date de celui des marchés boursiers depuis le début des années 80 et des théories précitées.

L'enquête que nous avons réalisée avec Patrice Rousset<sup>71</sup> en 1998, montre la diffusion rapide de ces véhicules de rémunération fiscalement très performants et censés aligner les intérêts des dirigeants et cadres supérieurs avec ceux des actionnaires. À cette date, la partie variable (« Bonus », « Risques ») des dirigeants français devint souvent supérieure au fixe. Mais l'essentiel était dans les plus values sur l'exercice des options. Les fixes de grands patrons français étaient de l'ordre de 5 MF/an. Il y avait une grande dispersion dans les variables : 10,6 M pour D. Bouton, 8 pour Alain Jolly (Air liquide), 7,4 pour J.L. Beffa, 6,4 pour B. Collomb... (dans chaque cas la variable étant supérieure au fixe). À titre de comparaison, le 31.12.1998, la plus value latente des options de chacun des neuf dirigeants de l'Oréal était en moyenne de 83 770 KF, le PDG ayant la part du lion. Les chiffres étaient 71 100 KF pour chacun des cinq dirigeants de Cap Gemini, 67 240 KF pour chacun des 18 dirigeants d'Axa, 60 000 KF pour chacun des sept dirigeants de Paribas...

L'envolée de la partie variable et des gains sur option dans la rémunération globale est parfaitement dans la logique de la théorie de l'agence.

L'équité externe fait que les dirigeants du monde entier, se comparant à leur vis à vis américains, rattrapèrent rapidement leur retard. La rémunération moyenne des PDG du CAC 40 est passée de 1,5 MF/an en fin des années 80 à 8 MF en 1998 (fixe 2 230 KF + variable 1 000 KF + 2 300 KF en gains sur option + 1 600 KF en autres formes comme retraite, salaire payé par des filiales...) pour arriver en 1998 à +25 MF/an (à comparer aux 13,1 millions de \$ des « CEO » de « Fortune 500 »).

---

<sup>70</sup> Williamson, Oliver « Markets and hierarchies » New York Free Press 1975. Fama, Eugène et Jensen, Michael 1983 « Agency problems and residual claims » Journal of law and economics, n° 26, p 327-349

<sup>71</sup> « Stratégies de rétribution des dirigeants : les tendances vues à travers une recherche empirique », « Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques » Le Joly, K et Moingeon, B (eds) Paris, Ellipse 2001 p 113 à 130. « Performance des grands groupes et stratégies de rétribution des dirigeants » cahier recherche HEC, n°665, 1999.

En termes d'équité interne, l'ouvrier ou l'employé qui gagnait 100 KF/an avait du mal à trouver normal que le patron puisse gagner en un peu plus d'un jour, ce qu'il gagne en un an. Ceci a occasionné des grèves chez Vivendi et chez Technup, qui se sont terminées par des hausses de salaires conséquentes pour tout le personnel. Dans tous les pays, la presse se « déchaîne » sur l'indécence de ces rémunérations globales et un coup de frein se produira tôt ou tard.

## L'homme social

Plus récente car théorisée seulement dans les années 30 par Mayo, Roethlisberger..., elle postule le besoin de relations humaines, de reconnaissance et d'identité professionnelle pour chacun d'entre nous. Maslow les considère comme le 2<sup>ème</sup> étage de sa pyramide, les besoins de base et de survie étant satisfaits. W. Schutz<sup>72</sup> avec son test « FIRO-B » des besoins interpersonnels parle de besoins d'inclusion ("être dedans"), d'affection et de contrôle, Mc Clelland<sup>73</sup> de besoins d'affiliation (à côté des besoins de pouvoir et de réalisation)...

## L'homme complexe de la psychologie freudienne

Une grande partie de ses émotions sont surdéterminées (colorées) par son histoire et en particulier son enfance. Or les émotions, la subjectivité ont un impact lourd dans les relations interpersonnelles et sur la façon dont est perçue/construite la « réalité ». La projection, la paranoïa, le transfert, l'identification projective ou non sont des mécanismes constamment à l'œuvre dans toutes les organisations, les sociétés, les groupes, les couples.

Cette lecture souligne les pathologies potentielles avec leur impact très négatif sur les relations, le « climat » organisationnel et les performances (exemple : responsable ayant une estime de soi très faible qui constamment projette sur ses collaborateurs ses sentiments d'inadéquation...).

On peut se demander si :

1. les théories sur la vision, le projet (« je construis le plus grand paquebot de luxe, une cathédrale... ») ;
2. les valeurs ;
3. les grands messes (J.M. Messier au Zenith, Bebear à l'hippodrome d'Auteuil...) les shows, ne jouent pas sur ce registre de l'identification au chef, à l'entreprise ou au produit. Cette lecture plus complexe est moins fréquemment utilisée, et en tout cas jamais explicitée.

D'autres lectures pourraient être utilisées comme l'économie politique marxiste... mais elles sont extrêmement marginales en pratique. En fait, théorie et pratique reposent

---

<sup>72</sup> Schutz, William, « The human factor », Jossey Base, San Francisco 1994

<sup>73</sup> Mc Clelland David, « The achieving society », New York, Invington 1976

essentiellement sur un modèle de l'homme rationnel et très partiellement sur le modèle de « l'homme social ».

Les pratiques (même si cela n'est pas explicité), tiennent compte de façon marginale des théories de l'homme complexe de la psychologie freudienne. Chacun là utilise son intuition, son intelligence « émotionnelle » (selon la mode lancée par Daniel Goleman aux USA<sup>74</sup>), son expérience et son « intelligence des situations ».

## **La théorie en action**

La direction par objectifs (DPO), les systèmes d'évaluation et de rémunération sont intellectuellement d'une simplicité extrême. Mais ces procédures sont mises en œuvre par des humains plus ou moins rationnels (avec chacun leur « rationalité »), humains pris dans des jeux organisationnels<sup>75</sup>.

Il en résulte que ces systèmes d'évaluation/récompense/sanction sont très difficiles à faire fonctionner et vivre. Une grande partie du personnel s'en plaint<sup>76</sup>. Dans l'enquête que vient de mener la CFDT sur les mutations du travail auprès de 20 000 salariés, 54% des salariés qui n'ont pas d'entretien annuel jugent que les relations hiérarchiques sont bonnes, alors que pour ceux qui en ont, le taux est de 42%. Les discours et les théories managériales mettent l'accent surtout sur le « feedback » censé permettre le développement professionnel des salariés et leur motivation. Ce mot est toujours connoté positivement et est censé régler la majorité des problèmes.

Sont occultés les sanctions (les 2.95 % de notes, 4 parmi les 1000 managers d'IBM ou les 10%, de note C à GE) et un management « par la peur » (« le commencement de la sagesse » dit le dicton).

### *Instrumentale ou calculée*

Chacun selon la théorie de l'équité d'Adams, va surveiller l'équilibre contribution/rétribution dans sa situation en comparant avec d'autres personnes, d'autres organisations. En fonction de ses préférences, l'acteur supposé libre de bien des contraintes (géographique etc...) fera ses choix. La rémunération est un moyen pour une fin (« bien vivre », « la vie Auchan, la vraie vie », dit la publicité).

### *« Idéale »/« normative »/« morale »*

On pense bien sûr aux organisations caritatives (Croix Rouge, Unicef...) mais existe aussi l'idéal du « service public » ; les grands champions nationaux qu'étaient « Air France », France Telecom etc... ou tout salarié ayant le sentiment de participer à la « construction d'une cathédrale » y sont sensibles et les organisations en jouent.

---

<sup>74</sup> « Emotional intelligence », New York, Bantam books, 1995

<sup>75</sup> Crozier, Friedberg « L'acteur et le système », Paris, le seuil 1977

<sup>76</sup> Le travail en question – Enquête sur les mutations du travail, Éditions Syros, 2001

### *Forcée*

Le travailleur du goulag en est le cas limite. On peut se demander en fonction de la très faible marge de liberté de nombre de travailleurs peu qualifiés ou vieillissant, si ce type d'implication ne s'applique pas pour partie également aux salariés endettés...

Certes, comparer ces trois types d'implication peut paraître simpliste, caricatural, et pourtant ces trois types d'implication « nous parlent ».

Question encore plus grossière : quel type d'implication entraîne le plus de productivité pour l'organisation et un résultat (santé physique et mental) personnel le plus positif pour le salarié ?

Ne peut-on pas plaider que les systèmes de management jouent sur les trois registres :

- rémunération, condition de travail attractive/compétitive (implication de type 1) ;
- projet, valeurs, etc... (R. Shapiro le PDG de Monsanto et les OGM voulant éradiquer la faim dans le monde) (implication de type 2) ;
- système de sanction – Les systèmes d'appréciation annuelle du personnel de certaines entreprises (en tout cas pour les managers) font que les plus mal évalués sont « poussés dehors ». Ainsi, chez GE, les managers sont notés ABC et il y doit y avoir 10% de C, lesquels sont écartés (implication de type 3).

## **Au cœur de la régulation des organisations : l'appréciation annuelle du personnel**

L'appréciation formalisée sur des critères explicites connus d'avance et reposant avant tout sur l'attente d'objectifs discutés en début d'année, est une invention du management américain du début des années 60, invention importée en France à partir de mai 68 dans le cadre de la DPO (Direction par Objectifs).

Le lien de plus en plus fort avec la rémunération (« l'individualisation » des rémunérations) date de 1983 suite au plan Delors (fin de l'indexation des salaires sur les prix).

Les consultants et les filiales américaines ont introduit en France à partir de cette date l'idée d'une notation synthétique globale (alphanumérique) qui :

- oblige l'évaluateur à plus de « franchise/courage » qu'un simple commentaire ;
- permet de gérer de façon plus rationnelle et mécanique et donc aisée, le lien avec la rémunération.

Comme les évaluateurs avaient toujours beaucoup de mal à dire ce qu'ils pensaient vraiment, les directions américaines ont exigé que les notes se conforment à une loi normale. Par exemple, Merck, fin 1986, introduisait depuis les USA et dans le monde

entier, cinq niveaux: « Exceptionnel » (cible de 5% avec 8% au maximum), « Avec distinction » (cible de 15% avec 17% au maximum), « Au standard Merck » (cible 70% au minimum 65%), « À améliorer » (cible 8% avec au minimum 5%). Merck ainsi voulait éviter l'exemple de British Rail qui, en 1988, pour ses 10 000 encadrants a introduit un système similaire. Les augmentations générales étaient supprimées et l'augmentation individuelle de ces managers dépendait de leur note sur cinq niveaux. Celles-ci ne devaient pas respecter de pourcentage. En 1990, seulement 0,79% des cadres recevaient les deux notes les plus basses.

### L'appréciation annuelle : des objectifs trop nombreux et contradictoires ?

Les objectifs poursuivis par l'entreprise sont multiples :

- « motiver » les salariés ;
  - améliorer le dialogue et la communication inter hiérarchique ;
  - orienter les efforts des collaborateurs et garantir coordination et cohérence grâce à la DPO ;
  - donner un « feedback » et aider au développement professionnel des salariés ;
  - prendre et pouvoir justifier des décisions en termes de rémunération et de carrière garantissant « l'équité procédurale », un maximum d'objectivité, un droit de recours...
- Les salariés eux veulent recevoir une image positive, des félicitations, augmentations et évolutions de carrière. Ce que tous ne recevront pas ; 10 à 30% sont plutôt mal évalués en moyenne.

Le manager doit, dans la même réunion, être le juge (qui « lit le jugement ») et le « coach »/entraîneur au service de la performance maximale de ses « poulains ».

L'enquête conduite par l'auteur auprès des DRH des 700 plus grandes entreprises françaises (143 réponses ont pu être exploitées) en 1998 apporte quelques éléments de réponses<sup>77</sup>.

#### *Les objectifs du dispositif*

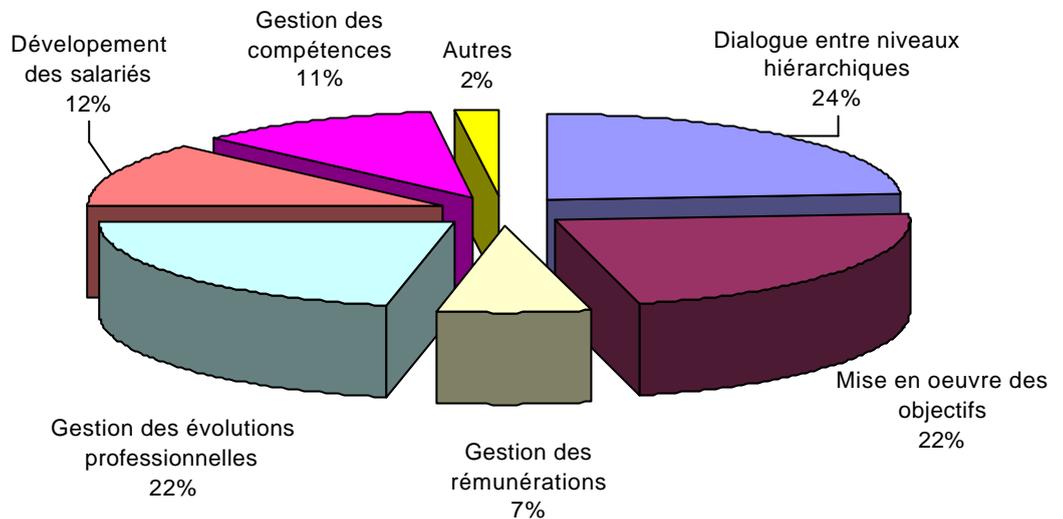
Sans tenir compte des degrés d'importance accordés, les objectifs les plus cités, sont en premier lieu : le dialogue entre les niveaux hiérarchiques, la gestion des évolutions professionnelles et la mise en œuvre des objectifs. Puis, viennent en second plan : le développement des salariés et la gestion des compétences.

Si l'on tient compte des degrés d'importance accordés, on observe logiquement que les objectifs les plus cités sont aussi ceux auxquels les répondants accordent le plus d'importance. Comme objectifs de première importance, sont le plus fréquemment cités : le dialogue entre les niveaux hiérarchiques, la gestion des évolutions professionnelles et la mise en œuvre des objectifs.

---

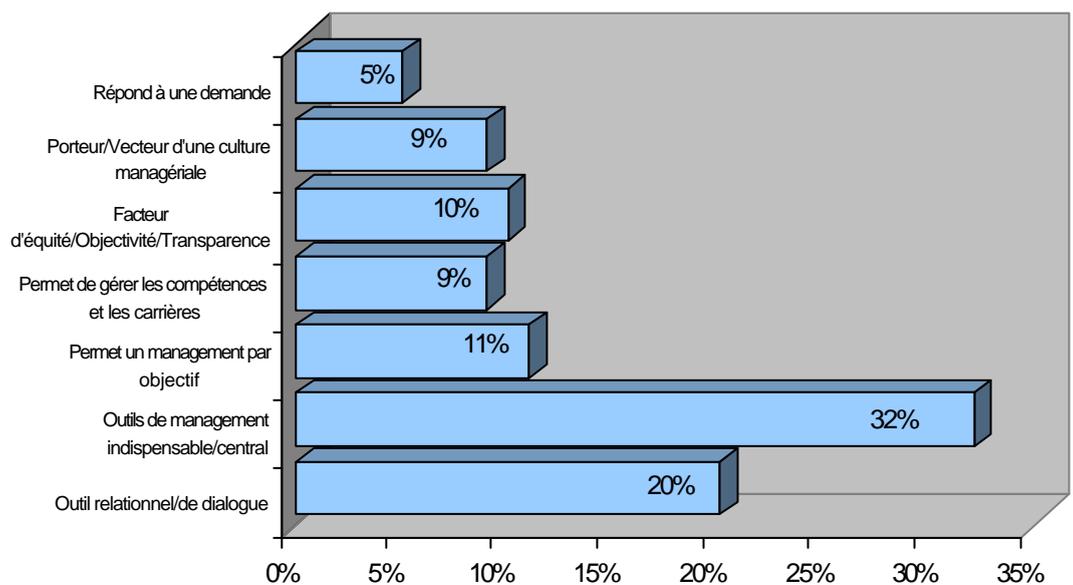
<sup>77</sup> Trepo Georges et alii « L'appréciation du personnel : mirage ou oasis », Paris, Éditions d'Organisation, 2002

**Objectifs de 1<sup>er</sup> Plan des dispositifs d'appréciation**  
(Déclarés de 1, 2 ou 3<sup>ème</sup> importance)

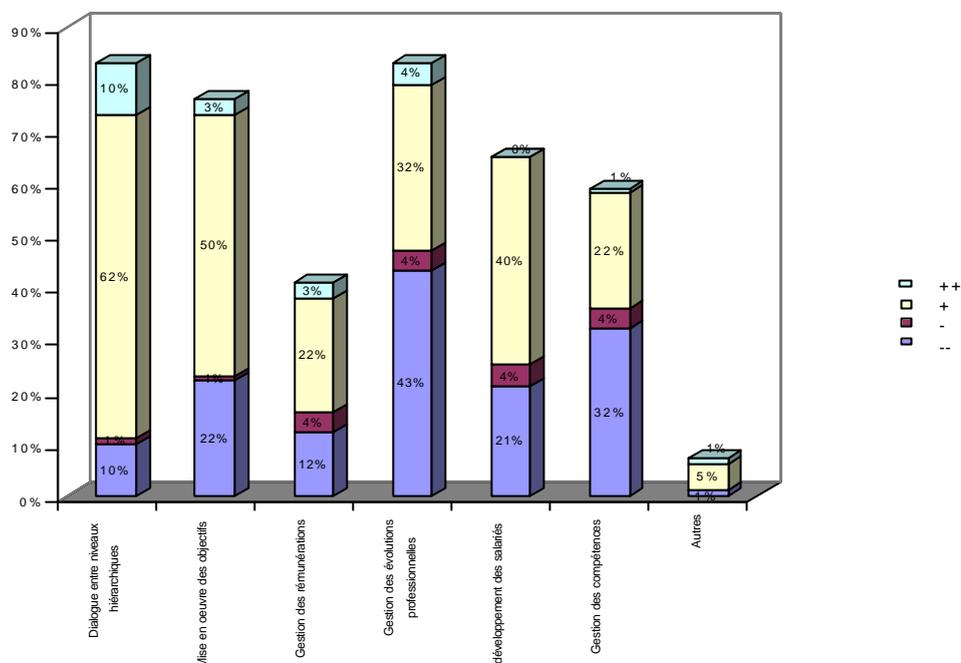


À la question « quelle appréciation portez-vous sur l'efficacité de cet outil de management ? », les réponses positives les plus fréquentes concernent la centralité de l'outil de management considéré comme indispensable. Ce type de réponse « profession de foi » ou conditionnement idéologique est-il révélateur de la difficulté à mettre en évidence des gains clairs ? Puis viennent les réponses valorisant le dispositif comme outil relationnel et de dialogue.

**Les bénéfices perçus du dispositif d'appréciation**



### Votre dispositif d'appréciation a-t-il atteint ses objectifs ?



L'outil échoue pour éclairer/guider les décisions de GRH en matière d'évolution professionnelle ou de gestion des compétences (et pourtant les attentes/espoirs sont très forts sur ce dernier point). Il réussit beaucoup mieux en tant qu'outil de management pour fixer les objectifs et développer le « dialogue ». Les DRH qui ont répondu sont beaucoup mieux placés pour évaluer l'impact sur les systèmes RH (orientation et carrière) que sur l'ensemble du Management (dialogue et fixation d'objectifs). Or, là où ils savent beaucoup mieux, ils sont assez négatifs alors que pour les aspects dont ils sont beaucoup plus ignorants, ils font l'hypothèse que le système est beaucoup plus satisfaisant (ce qui permet en global un bilan moins négatif). 40% des répondants déclarent vouloir modifier leur système dans les deux années à venir mais aucun ne souhaite l'abandonner.

Un des remèdes au grand nombre d'objectifs poursuivis (et partiellement contradictoires) consiste à séparer dans le temps un entretien d'évaluation des résultats et fixation d'objectifs (avec notation alphanumérique éventuellement) d'un entretien de développement des compétences/évolution professionnelle. Cette déconnexion temporelle ne fera pas disparaître les contradictions entre des salariés ne souhaitant que des bonnes nouvelles et une hiérarchie utilisant cet outil pour «mettre la pression optimale », ni trop ni trop peu selon chaque personne, et maximiser la contribution de

chaque collaborateur. Alors que l'entreprise insiste sur cette occasion exceptionnelle et privilégiée de dialogue que constitue l'entretien annuel d'appréciation, les salariés le vivent souvent comme une épreuve, où le lien de subordination est fortement présent « en filigrane ». Nos recherches<sup>78</sup> montrent que ce « feedback » censé miraculeusement améliorer toutes les situations est en fait extrêmement destructeur et démotivant dès qu'il est négatif et ce pour la plupart des évalués.

### Les problèmes soulevés par une notation devant respecter des pourcentages préétablis

IBM et HP depuis qu'ils sont en France ont toujours eu un système de notes synthétiques globales devant se conformer à des pourcentages.

Traditionnellement, il a été expliqué que ces fourchettes ne sont valables qu'au niveau global de l'entreprise ou pour de grandes populations (supérieures en tout cas à 100 personnes). De fait, ceci était quand même un « guide » pour les managers quel que soit le nombre de personnes évaluées.

Le système de note devant se conformer à des pourcentages préétablis a toujours irrité la plupart des managers de ces sociétés que nous avons rencontrés depuis 1985 à ce jour. Bien sûr, le « système organisationnel » générait ses « défenses » : on notait mal des gens donnant leur démission ou allant la donner (voire même récemment décédés). On alternait d'une année sur l'autre pour la même personne les notes 2 et 3 en lui expliquant à demi-mots. Chez IBM, le nombre de 4 (= mal noté) a toujours été très en dessous des fourchettes indicatives données par la direction du personnel américaine.

Personne, jusqu'au PDG au siège américain, n'était dupe mais tout le monde feignait de ne pas savoir et ces déviations étaient considérées comme marginales. Jack Welch, quand il a été président de GE de 1981 à 2001, est allé plus loin : 10% des cadres devaient être éliminés tous les ans, même en dehors des USA ; il a été extrêmement rigoureux dans l'application. L'ex-PDG d'Intel, Andy Grove, avec un système beaucoup moins dur, faisait néanmoins des prélèvements « au hasard » de vingt dossiers d'évaluation et demandait des explications aux intéressés.

Pourquoi, après 20-30 ans de pratique dans les filiales américaines en France et 10 à 15 ans dans nos entreprises hexagonales, ce cri d'alarme actuel de la part des salariés, syndicats et nombre d'encadrants ? Certes l'outil, les procédures sont les mêmes, mais la dictature du cours de bourse et des « quarterly earnings » est passée par là depuis fin 2000. Le PDG de HP a demandé de par le monde depuis fin 2000 que les plus mal notés soient à 5% de l'effectif alors que le pourcentage habituel était inférieur à 1%. Sur les 30 licenciements non économiques de HP France (sur un effectif total de plus de 5 000 personnes) en 2001, moins de la moitié ont la note 1 (la plus mauvaise). IBM emploie 15 000 personnes dont 1 000 managers. En 2001, 169 personnes ont été licenciées pour

---

<sup>78</sup> Trepo Georges, *op cit*

motifs non économiques, seulement 20 parmi celles-ci avaient la plus mauvaise note. À IBM, parmi les 300 personnes notées 4, 60 personnes ont fait appel auprès de la Présidente d'IBM France grâce à une procédure interne extrêmement formalisée qui existe depuis toujours (« la porte ouverte »). Dans le cas d'HP, la fusion attendue (et maintenant acquise) avec Compaq et son cortège de suppressions d'emploi (15 000 dans le monde), augmente les peurs.

Cette révolte existe-t-elle aussi ailleurs ?

Ces systèmes sont américains, pays de « l'employment at will » (embauche et débauche au gré de l'employeur). Dans la dialectique acteur(s)/système, les français blâment souvent trop facilement le système (le gouvernement, la direction, les marchés...) niant leur responsabilité. Pour les américains, la responsabilité individuelle, au sein de règles que l'on ne remet pas en cause, est le principe essentiel de la vie collective. En fait, la situation est la même aux USA depuis fin 1999 où un quart des sociétés de « Fortune 500 » ont soit rendu plus dure l'application de la distribution forcée des notes, soit l'ont mise en place<sup>79</sup>. Comme en France, ceci a déclenché une série de procès collectifs (travailleurs âgés de plus de 50 ans chez Ford, noirs et femmes chez Microsoft). En 2001, Sun Microsystems a exigé que 10% des salariés soient notés au plus bas avec 90 jours pour rétablir la situation, se trouver un autre poste à l'intérieur ou partir. Les procès en cours arguent que les mal notés le sont pour d'autres raisons que leur performance.

Derrière ces premiers procès, quel problème plus fondamental est posé en filigrane ?

Une pression, une insécurisation, une tension qui ont dépassé le seuil de tolérance des individus ? De quel pourcentage d'entre eux ? Après tout, les pourcentages de licenciements pour notation insuffisante sont minuscules (0,3% chez HP, 0,13% chez IBM) rapportés à l'effectif total. Il n'y a pas de grève dans ces entreprises mais seulement des actions en justice qui ont reçu une telle couverture médiatique que l'on peut se demander si ce problème ne touche pas un abcès de fixation douloureux dans tout le pays actuellement : mondialisation, férocité de la concurrence, gestion des entreprises de plus en plus dure, précarisation...

De surcroît, les directions françaises des entreprises sont apparemment mal à l'aise et sont à la peine pour répondre et justifier dans les médias. À l'heure de la mondialisation, les filiales américaines en France doivent appliquer les règles édictées par le siège aux États-Unis. Les entreprises françaises ont-elles imité un peu hâtivement et sans analyse fine la logique « eugénique » des équipes sportives de haut niveau ? Mais les récompenses du salarié sont-elles à la hauteur de celles des joueurs ? N'est-il pas plus facile d'accepter la précarisation, l'insécurité, quand deux zéros sont rajoutés à votre rémunération ? Quel rôle a joué l'élimination annuelle des 10% des managers les moins bien notés dans l'extraordinaire réussite financière de GE depuis 20 ans ?

---

<sup>79</sup> FORTUNE, May 28, 2001

Certes, dira-t-on, les concours des grandes écoles et tous les concours administratifs ne sont pas remis en cause et pourtant ils ont un « numerus clausus » et ce ne sont pas des examens. Mais, il y a double correction en aveugle. La subjectivité et l'affectivité n'entrent pas en ligne de compte. Élitisme, subjectivité et affectivité semblent donc plus tolérables dans l'admission que dans l'exclusion.

## **L'appréciation est-elle le révélateur des tensions dialectiques du management ?**

De façon non limitative, on peut lister les tensions (paradoxes) suivants<sup>80</sup> :

- s'inscrire dans le long terme et garantir les résultats à court terme : l'appréciation révèle la tension qui existe dans toute organisation entre résultats à court terme (élément souvent valorisé dans les déroulements de carrière des cadres) et développement à moyen et long terme (maintien et développement des compétences des collaborateurs, du climat social, actions en faveur de l'environnement...) ;
- améliorer la performance collective et fixer des objectifs individuels : avec l'objectif final d'améliorer la performance globale de l'organisation, le moyen utilisé pour atteindre ce but est le plus souvent l'évaluation de la stricte performance individuelle (tempéré souvent par l'évaluation du travail en équipe et de la collaboration) ;
- garantir la cohérence de l'organisation et utiliser des indicateurs contingents : la cohérence de l'organisation est toujours en danger. En diffusant la fixation des objectifs à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les services, celle-ci est en principe garantie. Mais paradoxalement, ce système a parfois tendance à entretenir la non-coopération (mes objectifs d'abord) et la balkanisation ;
- diffuser l'information et contrôler l'information : cette tension repose sur le fait que la direction demande aux N+1 de transmettre l'information (aussi bien ascendante que descendante) et en même temps de l'analyser, de la mettre « sous contrôle ». Si l'on considère l'information comme un flux permanent, on voit bien qu'il y a une tension qui s'instaure pour le N+1 qui doit être à la fois un facilitateur, un relais de transmission de l'information et également un contrôleur des données sortant de son service (en particulier les résultats financiers, satisfaction du client...) ;
- être un expert technique et un manager : contrairement à ce que l'on peut lire dans de nombreux manuels de management, l'AP n'entraîne pas de façon automatique une transformation complète de la relation hiérarchique. Elle ne transforme rien en elle-même, elle crée seulement un repère, une relation idéale qui peut favoriser le changement vers un nouveau mode de management des relations hiérarchiques, de

---

<sup>80</sup> Trepo Georges, *op cit*

l'organisation du travail et de la GRH. Auparavant, la relation hiérarchique idéale était celle de maître à élève. Puisque le chef était le meilleur technicien, il « savait » ce que ses collaborateurs ne « savaient » pas. En tant que détenteur de cette connaissance, il était légitime qu'il donne des ordres pour faire utiliser la meilleure méthode de travail. La Direction par Objectif promeut une relation hiérarchique différente. Le conflit d'intérêt ne disparaît pas de cette relation mais il est censé être encadré et régulé par les objectifs et les contrats passés entre le N+1 et ses collaborateurs. On n'est donc plus dans la situation où l'un est savant et l'autre ignorant. Tous les deux ont deux savoirs différents et complémentaires. Le N+1 sait « manager » tandis que les collaborateurs connaissent la technique du travail à réaliser ;

- juger et développer : attribution d'une note influant sur la rémunération et la carrière, et en même temps aider/développer alors que le responsable hiérarchique est certes juge mais aussi partie dans la relation. Le principe de base de toute relation d'aide et de développement n'est-il pas le choix (du thérapeute, du coach, du conseiller...) ?;
- discours sur la transparence, l'explicitation alors que compte tenu de la complexité de la réalité, l'évaluateur ne peut ou ne souhaite pas toujours être explicite ou précis ;
- le supérieur doit être évaluateur, porte parole de la direction mais est aussi évalué et un manager «éjectable » comme tous les autres. Va-t-il être un loyal porte parole solidaire des décisions et orientations de la direction même s'il est en désaccord ?;
- le système invoque le respect de l'individu, son épanouissement, son développement, son besoin de «feedback», de reconnaissance, mais les évalués le vivent souvent comme un instrument de domination pour le hiérarchique et l'entreprise, domination tant idéologique (adhésion valeurs...) que matérielle (rémunération, peur du licenciement).

Comme pour l'ensemble du management - mais l'appréciation en est la pierre de touche car elle est explicitement reliée à la rémunération et à l'évolution professionnelle dans ou hors l'organisation (« up or out » ?) - on est au cœur des dilemmes de l'exercice du pouvoir formel que l'organisation veut, à la fois, renforcer et gommer. On voudrait le transformer mais on ne sait pas définir ce qu'on voudrait qu'il devienne si ce n'est de manière tout à fait utopique. Il est problématique, aussi bien pour les subordonnés que pour les supérieurs. il faut bien que des pouvoirs soient exercés par certains sur d'autres, mais les personnes ont du mal à exercer le pouvoir et à l'accepter<sup>81</sup>.

Les profondes contradictions des systèmes d'appréciation sont censées être résolues ou dépassées grâce aux vertus des compétences des managers dont la mission est de mettre en œuvre le système. N'est-ce pas quelque peu optimiste ? Ne faut-il pas admettre que l'entretien est au carrefour des contradictions et conflits dans la relation individu/entreprise ? (et en tirer quelles conclusions ?)

---

<sup>81</sup> cf. notamment l'ouvrage de Fourgous et Lambert, ed. Liaisons, 1991

Plutôt que de les occulter, ne vaudrait-il pas mieux admettre les différences de valeurs, d'idéologie et représentations sur l'Entreprise et les rapports sociaux ? Admettre que tout le monde ne donne pas le même sens à sa vie et à son travail ? Que l'augmentation indéfinie de la performance a des coûts et des contreparties ? Si toutes ces questions sont tabou, s'il n'est pas légitime d'en parler, mondialisation oblige, alors il sera difficile de faire adhérer les salariés à l'entreprise en général à et l'évaluation en particulier (et s'il y a des choses que l'on n'est pas censé discuter dans nombre d'entreprises, ce sont les orientations, les objectifs, une implication maximale).

Dans la réalité, on ne trouve guère de ces « surhommes » parfaitement utopiques, cumulant autant de « qualités » (sauf exception peut-être). Ceci est notamment illustré par la manière dont sont décrits les systèmes d'appréciation dans les livres spécialisés : des pages et des pages de conseils, souvent pertinents, mais terriblement idéalistes. Le résultat final, c'est le succès des livres de Dilbert.

Par quelle magie, alors que 219 jours par an, règnent l'hypocrisie, les réunions inefficaces dans lesquelles les problèmes de relation qui surdéterminent tout le reste ne sont pas abordés... soudainement, le 220<sup>ème</sup> jour sera celui du « parler vrai », de l'honnêteté, du courage, de la maîtrise de ses peurs/projections, procès d'intention... de la capacité à communiquer vraiment, à s'expliquer.

En résumé, nous pensons que les attentes dont les DRH et dirigeants investissent ou font semblant d'investir le système sont excessives et contradictoires et qu'un peu plus de réalisme et de franchise seraient bienvenus.



## **La mise en place d'une évaluation des salariés dans une collectivité territoriale**

*Jean-Luc Rousseau,  
directeur général adjoint des services, ville de Troyes*

Troyes, chef-lieu du département de l'Aube, est la ville-centre d'une communauté d'agglomération qui comptait lors du dernier recensement 121 578 habitants. Forte de ses 62 612 administrés, la ville de Troyes constitue également le second employeur du département avec à ce jour 1134 agents permanents à son tableau des effectifs et près de 400 agents non titulaires à temps non complet.

À l'instar de nombre de communes placées dans la même situation, Troyes supporte depuis déjà plusieurs années l'essentiel des charges de centralité, disposant sur son territoire des principaux équipements structurants. La situation financière de la collectivité à l'aube du second mandat de François Baroin, réélu en 2001, quoique maîtrisée, est relativement tendue d'autant que la part de fiscalité locale la plus dynamique – la taxe professionnelle – a été transférée à la Communauté de l'agglomération troyenne (CAT).

Le plan d'action municipale 2002-2007 (PAM), approuvé par la majorité en mars 2002, a déterminé la feuille de route de la collectivité autour de quatre grandes priorités : la poursuite de la requalification urbaine, la prévention et la sécurité, une politique d'animation pour tous les âges et l'amélioration de la qualité du cadre de vie en favorisant les actions de proximité.

La mise en œuvre de ces objectifs doit donc se réaliser selon un cadrage budgétaire strict, détaillé en amont du document validé par le Conseil Municipal et sans augmentation des taux de la fiscalité locale pour l'ensemble de la durée du mandat : le vote du budget primitif 2005 a été marqué par la sixième année consécutive de stabilité des taux. L'objectif affiché d'évolution des charges de fonctionnement est fixé à 1 % par an ; quant aux charges de personnel, qui représentent près de 57 % de ces charges, l'objectif de progression, affiché par la mairie comme « extrêmement volontariste », est de 1,20 % par an sur la durée du mandat.

Dans ce contexte contraint, seule une mobilisation de l'ensemble des acteurs internes de la collectivité peut être de nature à réaliser l'ensemble de ces objectifs. Cela a nécessité

la mise en œuvre d'une politique globale des ressources humaines, orientée résolument sur l'axe de la motivation et du management (I).

Profitant de l'opportunité ouverte par la réforme du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État, la ville de Troyes a choisi comme clé d'entrée de cette démarche la réforme de son régime indemnitaire, via l'introduction d'une prime d'intéressement annuelle, dont le critère d'attribution repose sur une nouvelle procédure d'évaluation de ses salariés (II).

Au-delà de la simple rémunération et de l'appréciation d'une performance individuelle ou collective, autrement dit du mérite, la mise en œuvre de l'évaluation a cristallisé les actions des acteurs internes autour de l'objectif affiché par le Maire de moderniser le fonctionnement de son administration, en s'appuyant sur un nouveau mode de management de ses richesses humaines. Cette démarche globale, au sein de laquelle l'évaluation joue un rôle déterminant, a ouvert de nouvelles perspectives pour le développement d'une démarche compétence et la reconnaissance de la contribution de chacun à la réalisation des projets de la collectivité (III).

## **Enjeux et objectifs de la mise en place d'une évaluation des salariés**

Faire de contraintes des opportunités

Le maire l'a souligné lors de la séance d'adoption du plan d'action municipale, le 11 avril 2002 : *« les performances des services municipaux et la qualité des services rendus aux troyens seront encouragées entre autre par la modernisation des outils mis à leur disposition et par une gestion moderne et dynamique des compétences »*.

Néanmoins, cette volonté de mobilisation se heurte à différentes contraintes internes : au-delà du phénomène bien connu du vieillissement de la population active auquel va être confronté l'ensemble des secteurs salariés, la ville de Troyes dispose d'une pyramide des âges élevée. Ceci est notamment vrai pour son encadrement supérieur et intermédiaire, dont la majeure partie aura quitté la collectivité au terme de ce mandat. Le risque de perte de compétences et de savoirs stratégiques devait donc être anticipé, d'autant que la concurrence pour le recrutement dans certains métiers sensibles est rude, même entre collectivités territoriales.

De plus, un des acteurs principaux de la conduite de cette démarche, la direction des ressources humaines (DRH) était perçue au début du mandat comme l'un des « maillons faibles » de l'organisation des services municipaux. Cela a notamment été mis en avant lors d'un séminaire de direction organisé en avril 2002 avec l'aide d'un prestataire extérieur. À cette occasion, la direction générale a souhaité réaliser un diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation, en quelque sorte une auto évaluation du management municipal.

Il y est apparu un consensus parmi les 23 directeurs et directeurs généraux adjoints (DGA) sur le fait que la fonction ressources humaines de la collectivité était un secteur dans lequel la collectivité se devait de progresser, voire même de se structurer. Un certain nombre de mesures a donc été préconisé dans le plan d'action adopté lors de ce même séminaire, à savoir notamment :

- réorganisation de la direction des ressources humaines ;
- définition et mise en application des procédures RH : fiabiliser les procédures de travail, mettre en place une politique de communication interne, en assurer la diffusion et l'appropriation ;
- élaboration et mise en œuvre d'une véritable procédure d'évaluation : formalisation d'un référentiel, définition des fiches de postes, mise au point des outils, formation, les incidences en termes de mobilité, les liens avec la notation et le régime indemnitaire.

Ce diagnostic partagé a constitué en définitive un fort levier d'action pour la direction générale compte tenu du fort consensus et de la volonté de l'encadrement de faire évoluer une fonction ressources humaines pour laquelle presque tout était à construire.

La contrainte financière forte, source de recherche de pistes d'économies et d'amélioration de l'organisation des services, a permis également de favoriser le lancement et la concrétisation de projets de services orientés sur une triple réflexion : mission, organisation et moyens.

Le projet d'organisation, pendant administratif du plan d'action municipal, va s'appuyer sur ces éléments et sur la contribution de l'encadrement supérieur lors de ce séminaire, pour lancer une politique de modernisation des services municipaux dont l'une des priorités est la constitution d'une fonction ressources humaines forte.

### **L'évaluation au cœur d'une démarche de modernisation du fonctionnement des services municipaux**

Attirer, conserver les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs du plan d'action municipale et trouver des moyens de motivation des agents et des cadres, tels sont les défis que la ville de Troyes doit relever. Cela requiert une modernisation des modes de gestion des ressources humaines et en premier lieu des modes de rémunération et de gestion des carrières.

Cette volonté, soutenue par le maire lors du vote du PAM, est relayée par la Direction générale qui, au sein de son pôle modernisation, a soutenu la constitution dès le second semestre 2002 d'une direction des ressources humaines forte, se dotant progressivement des outils nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Selon les mots de François Baroin, la première richesse de la collectivité étant les hommes et les femmes qui la composent, la DRH a été rebaptisée direction des richesses humaines le 1<sup>er</sup> janvier 2005 : cela n'est pas anecdotique quant à l'état d'esprit dans lequel est conduite cette démarche de modernisation.

La mise en place d'une évaluation des agents ne peut à notre sens s'appréhender de manière isolée et déconnectée des autres éléments composant une véritable politique de modernisation des ressources humaines et plus largement du fonctionnement des services ; elle est néanmoins une pièce maîtresse d'une démarche qui se veut cohérente et qui repose en premier lieu sur le management. Elle peut, dans notre collectivité, être ramenée à cinq priorités.

### *Connaître et anticiper*

Il s'est agi d'organiser la fonction RH en mettant en place des outils indispensables d'analyse et de gestion, autorisant notamment un suivi fin de l'évolution de la masse salariale et des effectifs. À cette fin, ont été rapidement créés différents tableaux de bord, détaillant notamment les départs prévisibles sur cinq ans et autorisant le lancement d'une négociation avec les DGA et les directeurs concernant leurs effectifs – cibles en essayant de répondre à ces questions : quelles sont les compétences dont nous estimons avoir besoin sur la durée du mandat, compte tenu de l'effectif réellement présent, des nouveaux objectifs politiques et des départs prévisibles ? Comment évaluer les compétences présentes et à acquérir ?

La mise en place de fiches de postes, grâce au lancement de la nouvelle procédure d'évaluation constituera un outil de base précieux et central.

### *Mobiliser*

En plus des réunions hebdomadaires de l'équipe de direction générale, l'ensemble de l'équipe d'encadrement supérieur de la collectivité est mobilisé lors de séminaires annuels de direction et de réunions thématiques permettant notamment d'aborder les grands projets en cours ou en programmation.

Suite au séminaire de 2002, à titre d'exemple, tous les agents ont été saisis du projet d'organigramme en blanc, accompagné du livret détaillant les prérogatives des différentes directions et services ; grâce à un questionnaire détaillé, ils ont pu se positionner sur ces différentes missions en exprimant, s'ils le souhaitaient, une demande de mobilité interne. Sur 1000 questionnaires envoyés en juillet 2002, la direction générale a reçu 762 réponses, dont 123 demandes de mobilité interne. À ce jour, 104 agents, tous niveaux hiérarchiques confondus, ont pu changer d'affectation.

Le second séminaire a jeté les bases du nouveau dispositif d'évaluation des agents.

### *Intégrer*

Un plan et une procédure de recrutement ont été élaborés afin de trouver en externe les compétences qui nous faisaient défaut en interne, sur la base de 60 à 80 recrutements par an. Ces derniers se réalisent sur des postes vacants, l'objectif étant de ne pas augmenter le nombre de postes ouverts au tableau des effectifs. Le recrutement est suivi d'une procédure d'accueil pilotée par la mission communication interne, facilitant l'intégration de l'agent au sein de la collectivité.

### *Fidéliser*

La fidélisation passe par le développement des compétences, objet notamment du plan de formation, et par une refonte en cours du régime indemnitaire.

Une des clés de la fidélisation des agents peut reposer également sur des démarches complémentaires de type projets de services qui permettent d'aboutir sur plusieurs éléments concrets - mieux connaître sa contribution aux objectifs du service et de la collectivité, améliorer l'organisation du service - ainsi que les moyens mis à la disposition des agents et donc les conditions générales de travail. Ces projets de services sont inclus depuis cette année dans une démarche qualité, pilotée par le directeur général des services.

### *Responsabiliser*

Un des objectifs forts du management de la ville de Troyes est d'essayer de progresser vers une individualisation de la gestion de ses richesses humaines en privilégiant la responsabilisation des agents et de l'encadrement afin d'aller progressivement vers un partage de la fonction ressources humaines et donc une évolution des modes de management.

Une des clés d'entrée possible de cette politique globale des ressources humaines peut être celle de l'évaluation ou de la rémunération. Le choix de la ville de Troyes est de faire évoluer la performance collective de la collectivité en se basant sur l'évaluation de la performance individuelle et sur un nouvel élément de rémunération, la prime d'intéressement.

La ville a saisi l'opportunité de la réforme du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État pour lancer la mise en œuvre d'une nouvelle démarche d'évaluation, utilisée comme critère d'attribution d'une prime d'intéressement, mais aussi et surtout comme vecteur de mobilisation de l'ensemble des acteurs internes autour d'une démarche concertée et ouverte.

## **L'évaluation au cœur de la mobilisation des ressources humaines**

La municipalité, organe exécutif décisionnel de la collectivité, a donné son aval lors de sa réunion du 31 mai 2002 au lancement d'une démarche concertée, associant l'ensemble des acteurs internes et devant aboutir à l'institution d'un nouveau régime indemnitaire constituant un véritable outil de management. Cela a débouché, après plus d'un an de négociation et de préparation, sur la création d'une prime d'intéressement annuelle, attribuée sur le fondement d'une nouvelle procédure d'évaluation ouverte et évolutive.

## Une démarche concertée associant l'ensemble des acteurs internes

La municipalité a donc donné, le 31 mai 2002, un avis favorable au lancement d'une démarche concertée visant à :

- mettre la ville en conformité avec les nouvelles dispositions indemnitaires, transposées sur le fondement du principe de parité avec la fonction publique de l'État à budget constant ;
- tendre vers une réduction du montant global des heures supplémentaires versées et vers la disparition des heures supplémentaires forfaitisées : d'un montant élevé pour une commune de notre strate, le montant annuel des heures supplémentaires devait passer de 515 000 € en 2001 à 380 000 € en 2003<sup>82</sup> ;
- accompagner cette démarche par la négociation d'un nouveau régime indemnitaire constituant un véritable instrument de management, d'individualisation des rémunérations et de motivation des agents .

Ainsi, sur le fondement d'une délibération du conseil municipal en date du 27 juin 2002, la direction générale et la direction des ressources humaines ont été chargées de débiter une négociation avec les partenaires sociaux. Celle-ci était d'autant plus délicate a priori, que la mise en œuvre de ce nouveau mode d'attribution du régime indemnitaire devait se réaliser toujours à budget constant. Nous avons opté pour la clarté en mettant en avant les éléments suivants :

- la mise en place du nouveau régime indemnitaire n'est pas à réaliser par la réduction concomitante du niveau de prime de grade d'autres agents ;
- l'engagement est pris de maintenir, via une forfaitisation sur la base des nouveaux textes, le niveau des primes perçues notamment par les agents de catégorie C de la filière technique ;
- la mise en œuvre de ce dispositif devant se réaliser à budget constant, il convient de rechercher un dispositif finançable sur des économies dégagées sur les dépenses de fonctionnement et donc en premier lieu sur la masse salariale qui en constitue près de 57 %.

Ainsi, le nouveau régime indemnitaire ne pouvant constituer qu'un plus pour la majorité des agents, les trois organisations syndicales représentatives ont accepté de se lancer dans la réflexion dès la rentrée 2002, parallèlement à la démarche lancée par la direction générale.

Souhaitant s'inspirer des démarches d'individualisation des rémunérations et d'intéressement en vigueur dans le secteur privé, la collectivité a orienté cette réflexion vers la mise en œuvre d'une prime d'intéressement annuelle, dont le versement serait conditionné par les économies dégagées notamment sur les éléments variables de la masse salariale. Rapidement, outre l'aspect financement, la question des critères

---

<sup>82</sup> l'objectif a été atteint ; le montant des heures supplémentaires versées fin 2004 était de l'ordre de 235 000 € ; le BP 2005 prévoit 203 000 €

d'attribution de cette nouvelle prime s'est posée. Nous avons proposé, avec l'accord des syndicats et de la direction, de faire d'une nouvelle évaluation des agents le critère principal d'attribution de cette nouvelle prime.

Lors du séminaire de direction de juin 2003, les DGA et directeurs, avec le soutien d'un prestataire extérieur, ont jeté les bases du dispositif d'évaluation des agents et d'attribution de la prime d'intéressement. Leurs travaux, présentés aux instances représentatives du personnel, ont été complétés par un groupe de travail ad hoc constitué de directeurs représentant les sept pôles de l'organigramme qui a présenté régulièrement ses propositions à la direction générale, via le directeur général adjoint chargé du pôle modernisation.

La municipalité a donné un avis favorable à cette démarche le 24 octobre 2003, validée par le conseil municipal du 18 décembre 2003 après avoir recueilli l'avis du comité technique paritaire le 12 décembre. Les principes et les modalités d'application d'un nouveau mode de rémunération assis sur l'évaluation des salariés étaient ainsi validés.

### Un dispositif d'évaluation ouvert et évolutif

Sur la base des travaux des différents acteurs, la ville de Troyes a institué, dans les limites réglementaires des primes de grades existantes, une prime d'intéressement annuelle, dont la répartition individuelle est fondée sur l'évaluation de la valeur professionnelle des agents, selon les principes suivants :

- la prime, variable d'une année sur l'autre, est liée aux économies réalisées sur les dépenses de gestion des services ; l'enveloppe globale de la prime est déterminée par le Maire au moment du vote du compte administratif ;
- malgré son caractère intrinsèquement fluctuant, la prime d'intéressement constitue un plus pour l'ensemble des agents pouvant y prétendre (c'est à dire ayant plus d'un an d'ancienneté et n'ayant pas atteint le maximum indemnitaire prévu pour leur grade), même si son montant unitaire ne peut être garanti d'une année sur l'autre ;
- l'attribution de la prime repose sur une nouvelle procédure d'évaluation, basée sur l'appréciation de la mise en œuvre de la fiche de postes et, notamment pour les cadres, sur la réalisation des objectifs fixés par l'évaluateur l'année précédente ;
- les éléments liés à l'évolution de la carrière (y compris les propositions d'avancement d'échelons et de grade) et aux demandes de formation remontent à la DRH afin de poursuivre l'amélioration de la gestion individuelle et collective des emplois et des compétences ;
- une procédure simple d'attribution de la prime est prévue : chaque directeur dispose d'une enveloppe constituée d'autant de coefficients que d'agents présents sous sa responsabilité (10 agents, 10 coefficients...), leur répartition individuelle est assortie de coefficients variant de 0 à 5.

Représentants de l'administration et du personnel sont tombés d'accord sur le fait que l'évaluation des agents ne devait pas se structurer autour d'une grille de critères précis.

Intéressante car permettant « d'objectiver » l'appréciation portée par le supérieur hiérarchique, une telle grille est forcément réductrice et souvent stéréotypée.

Nous avons orienté résolument l'évaluation sur l'analyse « contractuelle » et itérative de la façon dont les agents accomplissent leur métier, tel qu'on le décrit dans leur fiche de poste.

Pour nombre de cadres, dont certains occupaient leur premier poste d'encadrement, cet exercice pouvait être délicat à mener. C'est pourquoi nous avons accompli un fort investissement en matière d'accompagnement en amont du lancement de la première évaluation : les 91 évaluateurs ont ainsi reçu une formation de trois jours sur les techniques de rédaction des fiches de postes et sur la conduite d'un entretien d'évaluation ouvert. Ainsi, l'ensemble des cadres chargés de mener les évaluations ont été chargés de rédiger les quelques 1000 fiches de postes des agents occupant des emplois permanents au sein de la collectivité, ensuite centralisées et informatisées par les services de la DRH.

La première partie de l'évaluation porte sur le bilan des points forts et des points restant à améliorer par l'agent sur la base de sa fiche de poste ; l'évaluateur a ensuite la possibilité de fixer des objectifs individuels, en prenant le cas échéant comme références des objectifs fixés au niveau de l'équipe, de la direction, voire de la collectivité.

Ce premier volet de la feuille d'évaluation reste au niveau du service. Il est conservé par l'évaluateur et l'évalué pour servir de fil conducteur en termes de management pour l'année qui suit et, bien entendu, pouvoir jeter les bases de l'évaluation de l'année suivante : c'est en quelque sorte une « démarche contractuelle » entre l'agent et son évaluateur.

En revanche, les fiches de postes éventuellement amendées lors de l'entretien, les propositions de coefficient de prime d'intéressement et les éléments liés à l'évolution de la carrière (mobilité, demande de formations) abordés lors de la seconde partie de l'évaluation remontent à la DRH.

La notation administrative, statutairement obligatoire, est réalisée en même temps que l'évaluation. Mais elle est dorénavant dépourvue de toute influence quant à l'évolution de la situation professionnelle des agents de la collectivité (avancements d'échelon à la durée minimum, avancements de grade...) : nous la maintenons à titre de simple obligation légale.

Accompagnée par une démarche de communication interne, notamment par le biais du journal interne, la première évaluation « nouvelle formule » s'est déroulée de septembre à novembre 2004. Après le vote du compte administratif 2003, le maire avait affecté une enveloppe de 120 000 € à la prime d'intéressement qui a été versée pour la première fois en décembre 2004.

Afin de boucler le dispositif, il convenait d'en évaluer l'impact en interne et d'en tirer les enseignements nécessaires dans le cadre de la démarche d'évolution de la politique de gestion des ressources humaines de la collectivité.

## **Évaluation : bilan et perspectives**

Comme nous nous y étions engagés notamment auprès des organisations représentatives, une évaluation du nouveau dispositif expérimenté en 2004 a été opérée lors du premier semestre de cette année 2005. Au-delà de l'innovation apportée par l'introduction à l'ensemble des agents d'une prime d'intéressement, le dispositif d'évaluation favorise l'évolution du management des ressources humaines de la collectivité.

### **Une expérimentation jugée globalement satisfaisante**

L'évaluation de la démarche, préparée par le groupe de travail *ad hoc* constitué en amont du lancement de la procédure, s'est opérée par le biais de deux procédés complémentaires : un questionnaire envoyé par la biais du journal interne à l'ensemble des agents de la collectivité et un second questionnaire dont les réponses ont été recueillies directement par interview auprès d'un panel représentatif d'évalués et d'évaluateurs internes.

Tant du côté des cadres que des agents, le bilan de l'évaluation en elle-même est globalement positif : 93 % des agents interrogés se sont estimé bien informés de la mise en œuvre de la démarche et les deux tiers l'ont été par leur encadrement direct, ce qui confirme l'intérêt d'avoir mobilisé en amont l'ensemble des évaluateurs.

Pour l'ensemble des agents interviewés, le climat dans lequel s'est déroulé l'entretien a été jugé positif, ainsi que la durée de l'entretien (98 % des agents satisfaits) qui leur a permis un échange approfondi avec leur responsable ; en moyenne, les entretiens ont duré 30 minutes.

Dans près de 90 % des situations, le bilan prévu des points forts et des points à améliorer a été effectué et des objectifs ont été fixés à l'évalué dans les mêmes proportions. Le seul bémol semble résider dans l'utilisation de la fiche de poste comme support de l'entretien (seulement 71 % des cas d'après les évalués), ladite fiche n'ayant que très peu fait l'objet de modifications. 88 % des évaluateurs ont affirmé avoir préparé en amont cet entretien qui est perçu d'une manière quasi unanime comme un bon instrument de management.

Même si vous avons abondamment communiqué sur le caractère non déterminant de la notation, certaines interférences se sont produites : comment effectuer une évaluation plutôt moyenne d'un agent alors que ce dernier, depuis plusieurs années, dispose d'une note entre 16 et 20 ? Comment faire comprendre à un agent au demeurant très bien noté

que son évaluation ne va pas lui apporter la bonification de la prime d'intéressement ? C'est l'un des enseignements de l'exercice 2004, sur lequel nous avons travaillé dans notre communication en amont du lancement de l'évaluation de cette année.

Assez logiquement, l'analyse qui est faite de l'application de la prime d'intéressement est plus mitigée, tant du côté des évalués que des évaluateurs. Même si l'instauration de la prime était souhaitée par la majorité des cadres pour disposer d'un premier outil d'individualisation des rémunérations, la crainte de générer des tensions dans les équipes pour une somme relativement modique a contribué à inhiber certains comportements : la grande majorité des cadres a opté pour l'option « paix sociale », en attribuant un coefficient 1 à la grande majorité des agents. La pratique du « saupoudrage » l'a donc majoritairement emporté pour ce premier exercice.

De plus, tant du côté des évaluateurs que des représentants syndicaux, la crainte se porte sur l'exercice 2005 : comment expliquer à un agent qui s'est particulièrement investi dans son travail qu'en raison de résultats insuffisants en matière d'économies sur les dépenses de gestion des services, le niveau individuel de sa prime d'intéressement risque de baisser alors que sa performance individuelle a progressé ? Cet argument a également renforcé la pratique de prudence de certains évaluateurs et poussé certaines organisations représentatives à solliciter un minimum garanti pour la prime d'intéressement ; cela a toujours été repoussé par l'administration comme étant antinomique avec le principe d'une telle prime qui ne peut que présenter un caractère aléatoire en fonction des résultats de la collectivité.

Néanmoins, des initiatives intéressantes se sont créées sur le fondement de la prime et de l'évaluation et, dans nombre de situations, le fait de joindre une notion d'intéressement à l'évaluation n'a pas dénaturé cette dernière et contribue à l'évolution du management des ressources humaines de la collectivité.

## Évaluation et évolution du management et des ressources humaines de la collectivité

La mise en place d'un nouveau dispositif d'évaluation des salariés de la ville de Troyes nous a permis de poursuivre notre effort de modernisation du fonctionnement des services, et ce sur plusieurs points complémentaires :

### *Amorcer le dialogue sur les rémunérations*

En raison de son caractère sensible et de la grande complexité du système de rémunération des fonctionnaires, le dialogue social sur les rémunérations et sur ses éléments variables (en particulier les primes) est particulièrement délicat à engager, surtout si, comme la ville de Troyes, nous ne disposons que d'une marge de manœuvre extrêmement limitée.

Face à un maquis réglementaire marqué de surcroît de fortes disparités internes entre filières et cadres d'emplois, lancer ce dialogue en mettant en avant une rémunération

complémentaire liée à l'évaluation de la performance individuelle pouvait paraître périlleux.

Même si l'une des trois organisations syndicales représentatives s'est désolidarisée de la démarche peu avant son lancement concret, la réussite de cette expérimentation nous permet de mettre en avant certains enseignements en ce domaine :

- l'introduction d'une rémunération complémentaire variable en fonction des résultats individuels et collectifs ne peut aboutir qu'en associant très en amont et tout au long de la démarche les organisations syndicales, à qui des garanties peuvent être apportées sur le maintien du niveau indemnitaire de grade des agents : le financement de la prime par retenues sur d'autres éléments de rémunération ou en fonction de l'absentéisme n'a donc pas été retenu ;
- le dialogue ne peut aboutir en interne sans une commande politique claire et sans le relais de l'ensemble de l'encadrement qui contribue de manière essentielle, on l'a vu, à la communication interne de la démarche, qui ne peut reposer que sur la direction générale ;
- même sans un apport financier nouveau, il est possible de bâtir un dispositif qui contribue à l'individualisation des rémunérations et au développement des compétences des agents et des cadres : l'un des intérêts est que le financement de la prime est lié aux efforts collectifs des services dans la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de l'évolution de la masse salariale ;
- il apparaît important de lier un élément de rémunération variable à un critère clair et appliqué de manière équitable : l'évaluation est en l'occurrence un critère pertinent.

La mise en œuvre de la prime d'intéressement constitue pour la collectivité une première étape dans l'évolution de son régime indemnitaire qui devra mieux tenir compte, au-delà du grade de l'agent, de son niveau de responsabilité. C'est également une entrée possible pour une réflexion, sollicitée par certains cadres lors de l'évaluation du dispositif, sur l'introduction de primes collectives, liées aux résultats d'une ou plusieurs équipes en interne.

#### *Disposer de nouveaux outils de gestion des ressources humaines*

La mise en place de l'évaluation va permettre à la direction des richesses humaines de disposer de nouveaux outils autorisant une meilleure prise en compte des compétences des agents et un meilleur suivi de leur demandes en matière de formation et de mobilité. La formalisation de l'ensemble des fiches de poste a permis de doter la collectivité de cet élément central indispensable comme support des recrutements (description du poste à pourvoir), de la mobilité interne et de l'évaluation des agents.

Dorénavant informatisées, les fiches de poste vont pouvoir faire l'objet de regroupements par métiers afin, sur la base d'un nouveau répertoire, de faciliter l'anticipation et la détermination des métiers « sensibles » sur lesquels notre politique de recrutement devra se montrer particulièrement vigilante.

Le volet carrière de la fiche d'évaluation a permis de faire remonter un (trop...) grand nombre de demandes de formation individuelles qui, une fois priorisées, enrichiront le plan de formation de la collectivité.

Face aux efforts déployés par les directions lors de la préparation et du déroulement de l'évaluation, la direction des richesses humaines a pris des engagements en matière d'individualisation du traitement des réponses adressées par les agents dans le cadre du processus d'évaluation.

Enfin, l'évaluation du dispositif 2004 a été prise en compte pour assurer les modifications nécessaires à la mise en œuvre de la procédure 2005.

### *Développer un nouveau mode de management des ressources humaines*

Même si l'on peut s'interroger sur le fait de savoir si l'introduction d'une rémunération au mérite influence réellement la performance des agents, son impact est en revanche incontestable en termes de management.

Lors de la phase de préparation, la grande majorité de l'encadrement a souhaité disposer d'un outil permettant de gérer de manière autonome un élément de rémunération autorisant soit la valorisation de l'investissement d'une équipe (approche collective de certains cadres), soit la gratification indemnitaire de certains agents (approche individuelle).

Pour la première fois dans notre collectivité, une partie des primes de grade n'est pas gérée de manière centralisée mais déconcentrée au niveau des directions, introduisant ainsi un premier élément de partage de la fonction ressources humaines, fortement centralisée depuis 2002 en raison du nécessaire positionnement d'une DRH forte.

La mise en place de ce dispositif a également permis de mobiliser l'ensemble de l'encadrement sur un objectif commun. De plus, même si l'introduction d'une prime liée à l'évaluation peut emporter certains effets pervers (tensions, incompréhension...) et même si la prise de risque dans ce domaine a été mesurée, son impact est néanmoins indéniable : l'évaluation met le manager dans l'obligation de prendre des risques, de mesurer l'impact de ses décisions et de les assumer. En bref, il est dans l'obligation de manager.

Même si le montant individuel de la prime n'est pas exorbitant, son aspect symbolique n'en reste pas moins important et apporte un enjeu à l'évaluation, contribuant à notre sens à en renforcer l'impact et l'importance tant auprès des agents que des cadres.

Du reste, certaines expérimentations, dans un pôle où l'effectif relativement restreint l'a autorisé, ont mis en avant tout l'intérêt de cette démarche en termes de management : la préparation de l'évaluation de l'ensemble des agents de ce pôle s'est réalisée de manière collégiale, en se mettant d'accord sur le fait que, pour éviter le saupoudrage et donner un signe significatif aux agents estimés les plus performants, un coefficient inférieur à

la moyenne serait mis en œuvre. La somme ainsi dégagée d'un commun accord a permis d'attribuer un coefficient maximum de prime à deux agents dont la performance de l'année passée a été estimée excellente. Cette pratique sera encouragée pour l'exercice 2005.

Pour les agents, il est également précieux de mieux appréhender par ce biais à la fois les objectifs de la collectivité, du service et les siens propres. Même si l'impact de la prime sur la motivation individuelle reste à démontrer, le fait de mieux connaître ce que son responsable attend, de détenir des objectifs clairs va nécessairement contribuer au développement de son investissement personnel.

En définitive, un entretien d'évaluation correctement conduit doit permettre :

- d'apporter une reconnaissance du travail accompli par l'agent et de sa contribution aux objectifs du service grâce à un dialogue concret sur son métier ;
- de permettre, sur la base de sa fiche de poste, de clarifier ses missions, d'élaborer un bilan et de déterminer ensemble des axes de progrès pour l'année suivante ;
- de favoriser l'évolution de sa carrière et de ses compétences en prenant en compte, dans la mesure du possible, ses demandes.

Reconnue en externe par l'attribution de deux prix nationaux, dont le prix Territoria 2004, la mise en place de l'évaluation liée à une prime d'intéressement au sein de la ville de Troyes nous apparaît originale pour trois raisons essentielles :

- parce qu'elle ne constitue pas une mesure isolée, liée à « l'effet de mode » de la création d'une rémunération au mérite dans le secteur public, mais est intégrée comme l'un des éléments centraux d'une démarche globale de modernisation et de valorisation des ressources humaines de la collectivité ;
- parce qu'elle est liée à la fois à une performance collective de maîtrise des dépenses de fonctionnement et à la reconnaissance de la contribution individuelle des agents et des cadres à l'accomplissement des objectifs de la collectivité ;
- enfin en raison de la démarche elle-même qui n'est pas réservée à une partie de l'encadrement supérieur, mais généralisée à l'ensemble des agents de la collectivité.

Sur la base des acquis liés à la mise en œuvre de l'évaluation, dans le cadre de la démarche qualité lancée cette année, la ville de Troyes va poursuivre l'effort de modernisation de ses ressources humaines en lançant un schéma directeur des ressources humaines, sur la base d'un diagnostic partagé.



## Clôture des travaux

*Yves-Frédéric Livian,  
professeur émérite, IAE, université Lyon II  
Christian Pin,  
directeur des ressources humaines*

### Yves-Frédéric Livian

Le groupe SEB est un groupe français à dimension internationale, soumis à une forte concurrence internationale. La relation compétitivité et emploi devient intéressante à étudier. La variable forte est le prix, le risque de délocalisation est grand et pourtant SEB conserve une part importante de sa production en France.

Comment faire pour gérer la croissance de l'entreprise et l'emploi dans un contexte qui, a priori n'est pas favorable à l'emploi ?

### Christian Pin

Les sujets relatifs à la GRH sont difficiles à aborder y compris avec les élèves. La relation entre GRH et emploi est essentielle. La lecture du livre d'Éric Kraelewicz, « Quand la chine réveille le monde » est instructive et confirme les perceptions effectuées au sein du groupe. La dernière fois que le Président est revenu de Chine, il a décrit une évolution très rapide, inquiétante de la compétitivité des entreprises chinoises. Cela a des répercussions au niveau commercial, la part de marché des produits chinois sur les marchés traditionnels de SEB était de 20% en 2001 et de 40% en 2004. Actuellement, tous les grands concurrents de SEB (sur le petit électroménager et le matériel de cuisine) fabriquent en Chine ou dans les pays satellites. Or, SEB produit 70% de sa production en Europe et principalement en France. Dans ces conditions, comment SEB peut-il continuer à être rentable ?

Cette situation est parfaitement intégrée par le groupe SEB. Le métier est triple, avec la production, mais également en amont, la conception et en aval la commercialisation, la logistique, le SAV ou le marketing des ventes. La partie production est la plus difficile à maintenir en termes d'emploi. C'est dans les usines que les emplois sont plus difficiles à maintenir. Les effectifs des autres fonctions ont plutôt augmenté. À mon arrivée chez Calor, dans les années 80, il y avait 11 usines, 4000 salariés, six ans plus tard, nous étions contents d'avoir sauvé l'usine avec 1800 salariés. Le groupe SEB a donc, pour quelques-unes de ces marques, dû faire ce que beaucoup d'autres ont pratiqué, les

licenciements collectifs, les restructurations. Pour poursuivre la réponse à la question posée, les propos vont être structurés en trois points :

### *L'emploi n'est pas une finalité*

L'emploi n'est pas la finalité de l'entreprise. Le groupe SEB a été créé par des humanistes dont les valeurs subsistent encore au sein du groupe. L'ancien Président du groupe SEB avait affirmé lors d'un séminaire interne sur l'entreprise citoyenne « L'entreprise est une cellule sociale, elle doit contribuer à servir l'homme, cela ne veut pas dire que l'entreprise doit être assimilée à une association philanthropique ou caritative. » La création d'emplois ne doit pas être considérée ni comme notre ultime finalité, ni même comme un objectif a priori. Cela ne veut pas dire qu'elle s'en désintéresse. Il n'y a pas d'entreprise qui vaille et qui se désintéresserait de l'homme. Son but est la création de richesses dont le réinvestissement sera facteur de création d'emplois.

### *Pourtant l'entreprise peut valoriser l'emploi*

Au sein du groupe SEB, les personnels de GRH ont rédigé un cadre de travail « les principes généraux de la politique de l'emploi », dont je vous cite quelques propos « la stratégie du groupe SEB est fondée sur la nécessité de la croissance qui s'appuie sur deux points : d'abord, l'innovation permanente et la création de produits à forte valeur ajoutée et, puis, la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Cette croissance est indispensable pour maintenir l'emploi ». Le groupe a maintenu l'emploi en France et l'a développé ailleurs, y compris en Chine. La valeur ajoutée, la croissance reposent sur l'intelligence, « Il faut tendre vers une entreprise où toute personne peut et doit apporter sa contribution, son intelligence et son savoir-faire tout en développant ses attitudes. Au sein du groupe, il y a donc une forte attention portée à la contribution de chacun à la croissance. Par exemple, les innovations ne viennent pas toujours des bureaux d'études, mais parfois de la base.

### *Il faut partager les enjeux, expliquer les choix et les motiver*

SEB fait travailler 15 000 personnes dans le monde dont encore 8 000 en France. Il faut que toutes soient conscientes des enjeux. Les questions d'emplois ne doivent pas être tabou. La DRH de SEB explique la politique et les choix à nos partenaires sociaux et avec les salariés. L'usine de Mayenne a travaillé avec le DRH, le chef de l'usine et le responsable de l'activité sur les nouveaux produits, l'activité de l'usine et l'évolution. En matière d'emplois, il y a toujours eu du pragmatisme, une volonté de ne pas attendre, d'avancer par « petits pas ». Prenons l'exemple des sèche-cheveux pistolets. Le produit est simple, les Chinois maîtrisent la technologie très abordable. La production a donc été transférée à des sous-traitants, alors que les bureaux d'études, le design ont été conservés en Europe voire en France.

Ce taux de recours à la sous-traitance est passé de 10 à 20% aujourd'hui. Le Président a annoncé que ce taux allait passer à 30%. Il aurait pu faire l'économie de cette annonce, mais cette tendance est une tendance de fond, elle ne doit pas être cachée. Cette politique de « petits pas » concerne également la gestion des emplois. L'adaptation est

permanente et permet de valoriser tous les dispositifs portant attention sur les hommes. Ainsi, malgré le développement de l'intérim, l'intéressement chez SEB est resté collectif, il peut atteindre 1,5 mois de salaire. Des conventions ont été mises en place avec les sociétés d'intérim de façon à ce que tous puissent en bénéficier. La mobilité géographique est également gérée en prenant en compte les situations individuelles.

### Yves-Frédéric Livian

Comment les relations avec les représentants du personnel peuvent être construites et accompagner le développement de l'entreprise ?

### Christian Pin

Les relations sont nécessaires, même si elles sont parfois délicates ou sensibles sur certains sujets tels que les sureffectifs. Au sein des entreprises, trois acteurs essentiels peuvent être identifiés : les actionnaires (une famille, la famille Lescure), les salariés et les clients. Ces trois acteurs ont un rôle essentiel et doivent être pris en compte dans l'analyse des situations. Plus encore, l'existence de contre-pouvoirs est nécessaire, elle évite des analyses trop rapides et des décisions qui ne prennent en compte que partiellement certains enjeux. De ce fait, la sous-représentation syndicale pose des difficultés dans la mesure où elle doit prendre tout de même en compte les différents aspects sociaux. Il faut donc trouver un équilibre sans accepter de blocage. La résolution des problèmes doit reposer sur du dialogue en impliquant, en associant les différents acteurs. Au sein du groupe SEB, quelques principes simples suffisent à résumer cette recherche du dialogue :

- il faut annoncer ce que l'on veut faire ;
- il faut faire ce que l'on a annoncé afin de maintenir au moins un sentiment de transparence, voire de confiance ;
- il ne faut pas retarder la prise de décision afin d'éviter de les rendre plus lourdes en termes de conséquences.

Il faut donc favoriser le dialogue social afin de conduire un chantier.

### Yves-Frédéric Livian

Quelques-unes des interventions entendues durant ce séminaire laissent à penser qu'il y aurait dégradation des conditions de travail. Que peut-on en penser ?

### Christian Pin

La dégradation des conditions de travail est une réalité. Le développement des troubles musculo-squelettiques en témoigne, tout comme la montée de la pression supportée par les salariés. Cette pression est d'abord liée à la nécessité de satisfaire un client de plus en plus exigeant. Il y a également un développement de la charge mentale. Pourtant, il

existe des solutions techniques permettant d'améliorer ces conditions de travail. Le groupe Peugeot s'est lancé dans un programme de recherche en ergonomie qui va dans ce sens. Il faut également trouver des solutions en termes d'organisation afin de faire face au vieillissement des salariés et limiter ses conséquences en termes de conditions de travail. Cette prise en compte exige une forte capacité à anticiper. Elle fait d'ailleurs l'objet d'une attention particulière au sein du réseau ANACT.

Enfin, il est nécessaire de penser le climat, le management comme facteur d'influence des conditions de travail. Le DRH peut contribuer à mettre en place une coopération entre les différents acteurs. Au sein du groupe SEB, un projet « âge, santé, compétences », à partir de l'analyse des compétences attachées aux postes, de l'évolution des âges, permet de repérer les bonnes pratiques (rotation sur les postes, par exemple). Les conditions de travail doivent être prises en compte et en particulier dans une situation où les salariés travaillent à des âges plus avancés qu'auparavant. La gestion des âges et des fins de carrière nécessite une attention particulière.



