

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**ENTRE COHERENCES ET TENSIONS :
LES EFFETS PRODUCTIFS
DES OUTILS DE GESTION**
**Une application aux outils de
gestion des ressources humaines**

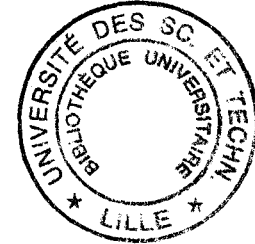
Thèse nouveau régime
Présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
Par

Sylvie VAN POPPEL SCOYEZ

JURY

Directeur de Recherche :

Pierre LOUART
Professeur à l'ESUG
Université de Toulouse



Rapporteurs :

Frank BOURNOIS
Professeur à l'Université de Paris II

Jacques GIRIN
Directeur de Recherche
Centre de Recherche en Gestion
Ecole Polytechnique

Suffragants :

Alain DESREUMAUX
Professeur à l'IAE de Lille

Christian MARMUSE
Professeur à l'ESA
Université de Lille II

Lille, février 1999

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette recherche tant d'un point de vue intellectuel et logistique que moral et affectif.

Je tiens tout d'abord à remercier :

Pierre Louart, Professeur à l'Université de Toulouse et Directeur de cette thèse, pour son aide, ses conseils et son suivi au long de cette thèse.

Aux membres du GRAPHE (groupe de recherche et d'action sur les potentiels humains en entreprise) pour la qualité de leurs échanges.

Mes remerciements vont particulièrement à Pascale Faber, Christophe Vignon, Sliman Haddaj et surtout à Frédéric Sauvage pour leur aide et leur soutien final.

Aux entreprises qui m'ont accueillie et surtout à Auchan où mes remerciements vont à Bernard Pollet (à l'époque Directeur des Ressources Humaines région nord), à Daniel Guilly (Directeur des Ressources Humaines Auchan), à Francis Huon (Responsable Ressources Humaines d'un magasin), à tous les salariés des magasins pour leur accueil qu'ils soient cadres, hôtesse, vendeurs, techniciens ou employés libre service et, bien sûr, merci à mes collègues (Edith, Nathalie, Serge, Christophe, Laurent, Vincent et surtout à Anne-Marie pour tous nos échanges).

A Catherine, pour la logistique.

Aux membres du Jury pour l'honneur qu'ils me font à lire et commenter cette thèse.

Mes remerciements vont également à :

Mes parents, pour leur soutien et leurs incitations tout au long de ce parcours, et surtout un grand merci pour leur aide et leur compréhension pour terminer la réalisation de cette thèse.

Mes enfants, Pauline et Clément, pour ce temps si précieux que je vous ai volé.

Jérôme, mon époux, pour m'avoir encouragée, accompagnée et accepté de nombreux sacrifices et de nombreuses tensions.

Mes collègues, et amis de l'ESA (Eric et Isabelle) pour leur lecture, leur soutien et leur patience.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : UN CADRE D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION..... | 21 |
| CHAPITRE I – LES OUTILS DE GESTION : DES MOTEURS DE COHERENCE ET DES | |
| VECTEURS DE TENSION..... | 23 |
| <i>Section I – Quelques caractéristiques fondamentales des outils de gestion.....</i> | <i>27</i> |
| 1-1 Définition et spécificités des outils de gestion | 27 |
| 1-1-1 Eléments de définition des outils de gestion..... | 27 |
| 1-1-2 Distinction entre outils et instruments de gestion..... | 30 |
| 1-2 Les modes de constitution des outils de gestion..... | 33 |
| 1-3 Caractéristiques de l'outil de gestion | 35 |
| 1-3-1 Principes organisateurs inhérents au domaine d'intervention | 37 |
| 1-3-2 Principes organisateurs inhérents aux caractéristiques de l'outil..... | 38 |
| 1-3-3 Principes organisateurs inhérents aux usages locaux..... | 38 |
| 1-3-4 Les différents modèles d'outils de gestion..... | 39 |
| 1-4 Valeurs techniques et institutionnelles de l'outil..... | 42 |
| <i>Section II – Les outils de gestion comme instruments de cohérence organisationnelle.....</i> | <i>47</i> |
| 2-1 Les outils de gestion aux effets structurants et rationalisateurs | 48 |
| 2-2 Les outils de gestion réducteurs de la complexité et des incertitudes | 56 |
| 2-3 Les outils de gestion régulateurs des rapports sociaux | 63 |
| 2-4 L'outil de gestion au service de la stratégie..... | 65 |
| <i>Section III – Les outils de gestion comme source de conflits ou potentiel de changement.....</i> | <i>69</i> |
| 3-1 Les outils de gestion comme supports de l'innovation | 71 |
| 3-2 Les outils de gestion sources d'enjeux identitaires et sociaux..... | 74 |
| 3-3- Les outils de gestion objets de dissonance | 80 |
| 3-4 Les outils de gestion sources de « technologie invisible »..... | 85 |
| CHAPITRE II – LES OUTILS DE GESTION : DES INSTRUMENTS NORMATIFS, | |
| CONJONCTURELS ET CONTEXTUALISES..... | 91 |
| <i>Section I – Contextualisation des outils de gestion à travers les différents espaces</i> | |
| <i>organisationnels.....</i> | <i>96</i> |
| 1-1 Les outils de gestion en tant que renforts d'un système taylorien | 96 |
| 1-2 Les outils de gestion : instruments de performances organisationnelles | 99 |
| 1-3 L'outil de gestion instrument salarial et instrument de contrôle..... | 101 |
| 1-4 Immersion des outils de gestion dans un contexte social..... | 106 |
| 1-4-1 L'institution cognitive..... | 108 |
| 1-4-2 L'institution coercitive..... | 109 |
| 1-4-3 L'institution normative | 109 |
| 1-4-4 L'institution matérielle..... | 110 |

| | |
|--|-----|
| <i>Section II – L’effet normatif des rationalités contenues dans les outils de gestion</i> | 113 |
| 2-1 Les outils de gestion entre rationalités technico-économiques et socio-politiques | 113 |
| 2-1-1 Conditions liées à l’outil lui-même | 114 |
| 2-1-1-1 La validité de l’outil de gestion | 114 |
| 2.1.1.2 La technicité de l’outil de gestion..... | 116 |
| 2-1-2 Conditions liées à la mise en place de l’instrument | 117 |
| 2.1.2.1 La globalité..... | 117 |
| 2.1.2.2 La flexibilité..... | 118 |
| 2-2 Intégration de l’instrument dans l’organisation : pertinence et acceptabilité..... | 119 |
| 2.2.1 La pertinence | 119 |
| 2.2.2 L’acceptabilité..... | 122 |
| 2-3 L’outil de gestion facilitateur du changement organisationnel..... | 126 |
| <i>Section III – Mouvance conjoncturelle des outils de gestion</i> | 130 |
| 3-1 Les différentes phases de vie d’un outil de gestion | 130 |
| 3.1.1 Le lancement..... | 137 |
| 3.1.2 Le développement de l’outil..... | 141 |
| 3.1.3 L’essoufflement | 145 |
| 3-2 Les problèmes de gestion selon les phases | 146 |
| 3-3 Les modes en gestion et le cas particulier de la gestion des ressources humaines | 147 |

PARTIE II LECTURE EMPIRIQUE DES OUTILS DE GESTION.....156

CHAPITRE III – L’INTERACTION ET LES NIVEAUX D’AJUSTEMENT DES OUTILS DE GESTION : UN EXEMPLE CONCRET.....159

| | |
|--|-----|
| <i>Section I - Un outil général de nature stratégique : le projet d’entreprise</i> | 163 |
| 1-1 Définition du projet d’entreprise..... | 163 |
| 1-2 Les apports d’un projet d’entreprise..... | 169 |
| 1-2-1 Le projet d’entreprise comme élément régulateur | 169 |
| 1-2-2 Le projet d’entreprise comme élément facilitant l’adaptation de l’entreprise | 171 |
| 1-2-3 Le projet d’entreprise comme moyen de développement des motivations..... | 171 |
| 1-3 Les résistances au projet d’entreprise..... | 173 |
| <i>Section II - Un outil général de nature technique : l’évaluation du personnel</i> | 177 |
| 2-1 Définition du concept d’évaluation du personnel..... | 177 |
| 2-2 Utilité et objectifs de l’évaluation du personnel..... | 179 |
| 2-3 Les différents modes d’évaluation | 183 |
| 2-4 Les enjeux formels et informels d’un outil de gestion | 192 |
| 2-4-1 Les enjeux formels..... | 192 |
| 2-4-2 Les enjeux informels..... | 194 |
| <i>Section III – L’enchevêtrement de deux outils entre eux : l’outil d’évaluation et le projet d’entreprise</i> | 199 |
| 3-1 Objectif de cet enchevêtrement de deux outils : adapter l’organisation aux évolutions de son environnement par le renforcement de sa cohésion interne..... | 199 |

| | |
|---|------------|
| 3-2 Les effets de ces deux outils | 201 |
| 3-3 Le projet d'entreprise et l'évaluation comme une forme élaborée d'initiative de la direction des ressources humaines..... | 202 |
| 3-4 Une conception illusoire du projet d'entreprise et de l'évaluation | 204 |
| 3-4-1 Le projet d'entreprise et l'évaluation : illusion d'une panacée..... | 204 |
| 3-4-2 Des potentialités trompeuses | 206 |
| 3-4-3 Les limites du projet d'entreprise et de l'évaluation..... | 208 |
| 3-4-3-1 Le courant des relations humaines..... | 209 |
| 3-4-3-2 Le courant de la psychologie organisationnelle | 211 |
| 3-4-3-3 Les apports des expériences de démocratie industrielle et de la socio-technique..... | 212 |
| 3-4-3-4 La sociologie du changement | 213 |
| CHAPITRE IV – MÉTHODE (S) D'INTERPRÉTATION DES OUTILS DE GESTION..... | 219 |
| <i>Section I – Une visée constructiviste</i> | <i>223</i> |
| 1-1 Le choix d'un paradigme..... | 223 |
| 1-2 L'option constructiviste | 225 |
| 1-3 La réfutabilité potentielle des modèles d'interprétation..... | 227 |
| <i>Section II – Un processus de recherche action</i> | <i>235</i> |
| 2-1 Intérêt de la recherche action pour notre recherche | 236 |
| 2-2 Conditions générales d'une recherche action au sein des situations de gestion..... | 238 |
| 2-3 Méthodes de recueil d'informations..... | 241 |
| 2-3-1 L'observation participante..... | 241 |
| 2-3-2 L'implication opérationnelle | 244 |
| 2-3-3 Les entretiens semi-directifs..... | 245 |
| 2-3-4 Les études de cas | 250 |
| 2-4 Méthode d'interprétation des données..... | 251 |
| 2-4-1 Une démarche empirico-inductive et la "grounded theory" | 251 |
| 2-4-2 Interaction terrain-chercheur | 253 |
| 2-4-3 Recherche de sens médiatisé | 254 |
| <i>Section III – La pratique du terrain.....</i> | <i>261</i> |
| 3-1 Trois cas partiels..... | 261 |
| 3-1-1 La banque Scalbert-Dupont..... | 261 |
| 3-1-2 Le Conseil Général du Nord..... | 262 |
| 3-1-3 Auchan..... | 263 |
| 3-2 Un cas approfondi : Auchan | 263 |
| 3-2-1 Présentation des outils et de la méthodologie | 263 |
| 3-2-1-1 La méthodologie..... | 263 |
| 3-2-1-2 Les outils Auchan | 266 |
| 3-2-2 Support d'entretien | 269 |
| 3-2-3 Méthodologie d'entretien | 271 |
| 3-2-4 Quelques éléments d'analyse des outils Auchan..... | 272 |

PARTIE III EVALUATION PRODUCTIVE DES OUTILS DE GESTION.....282

**CHAPITRE V – TROIS CAS PREALABLES : CONDITIONS D’EFFICACITE DES OUTILS
DE GESTION284**

*Section I - Le cas de la rémunération individualisée, de l'évaluation des cadres et de la
certification à Auchan.....288*

| | |
|---|-----|
| 1-1 La rémunération individuelle..... | 288 |
| 1-2 La grille des techniciens du service après vente..... | 292 |
| 1-3 Les vendeurs « électro-son » | 294 |
| 1-4 L'évaluation de l'encadrement..... | 295 |

Section II - Le cas de la banque Scalbert Dupont et du conseil général du Nord299

| | |
|---|-----|
| 2-1 L'entretien d'orientation professionnelle à la banque Scalbert Dupont | 299 |
| 2-2 L'appréciation professionnelle à la banque Scalbert Dupont..... | 307 |
| 2-3 Le recueil de définition de fonction à la BSD..... | 312 |
| 3-3 Le Conseil Général du Nord..... | 316 |

Section III – Modélisation des cas.....321

| | |
|---|-----|
| 3-1 Les conditions d'efficacité relatives aux usages des outils de gestion | 321 |
| 3-1-1 Critère contextuel | 322 |
| 3-1-2 Critère d'implication du ou des acteurs principaux..... | 324 |
| 3-1-3 Un processus de changement maîtrisé..... | 325 |
| 3-1-3-1 Le client du processus de changement doit être identifié | 325 |
| 3-1-3-2 Un suivi de la vie sociale de l'outil de gestion..... | 326 |
| 3-2 les outils de gestion vecteurs de rationalisation et de représentations identitaires et sociales..... | 328 |
| 3-3 Les outils de gestion, vecteurs de changements | 332 |

**CHAPITRE VI - CAS PRINCIPAL : FORME DE PRODUCTIVITE D’UN OUTIL DE
GESTION339**

Section I - Monographie Auchan.....345

| | |
|---|-----|
| 1-1 Présentation des hypermarchés Auchan | 345 |
| 1-1-1 Positionnement des hypermarchés Auchan | 345 |
| 1-1-2 -L'organisation des magasins..... | 347 |
| 1-2 La gestion des ressources humaines dans la grande distribution..... | 355 |
| 1-3 La gestion des ressources humaines à Auchan..... | 358 |
| 1-3-1 La gestion de l'emploi..... | 358 |
| 1-3-2 La gestion du temps de travail..... | 363 |
| 1-3-3- La formation | 365 |
| 1-3-4 Les primes Auchan..... | 367 |
| 1-3-5 Le projet d'entreprise Auchan..... | 369 |

*Section II - Description de la situation de la gestion du développement individuel à Auchan
.....374*

| | |
|--|-----|
| 2-1 Définition de l'outil de gestion du développement individuel | 374 |
| 2-2 Des entretiens d'activité réguliers | 375 |

| | |
|--|------------|
| 2-3 La gestion des coefficients | 378 |
| 2-4 La prime variable individuelle..... | 380 |
| 2-5 Synthèses des comptes-rendus d'entretiens d'employés sur la gestion du développement individuel | 384 |
| <i>Section III – Diagnostic de l'outil de gestion du développement individuel</i> | <i>390</i> |
| 3-1 La fabrique de l'outil de gestion du développement individuel..... | 390 |
| 3-1-1 L'outil de gestion issu des schémas cognitifs organisationnels..... | 390 |
| 3-1-2 Articulation, enchevêtrement des différents outils de gestion..... | 391 |
| 3-1-3 Inertie des outils de gestion..... | 393 |
| 3-2 les effets productifs des outils de gestion | 399 |
| 3-2-1 Les effets opérationnels des outils de gestion..... | 400 |
| 3-2-2- Les effets politiques et organisationnels des outils de gestion..... | 403 |
| 3-2-3- Les effets cognitifs | 406 |
| 3-2-4 Fonctionnalité des outils de gestion..... | 407 |
| 3-3 Nomenclature des outils de gestion..... | 413 |
| 3-3-1 L'outil de gestion : outil de représentation du réel..... | 414 |
| 3-3-1-1 Situation initiale de la gestion du développement individuel : quelques dysfonctionnements visibles de l'outil..... | 416 |
| 3-3-1-2 La vie propre des outils de gestion..... | 418 |
| 3-3-2 L'outil de gestion : outil de structuration | 422 |
| 3-3-3 L'outil de gestion : outil de renseignement et de contrôle | 423 |
| 3-3-4 L'outil de gestion : une pratique contractuelle..... | 424 |
| 3-3-4 L'outil de gestion : outil d'apprentissage du changement..... | 428 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 433 |
| BIBLIOGRAPHIE | 447 |

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

On parle beaucoup, actuellement, des liens complexes entre gestion des ressources humaines et stratégie. La GRH apparaît contingente à de nombreux enjeux qui la déterminent, avec une difficulté pour elle de dégager de l'autonomie et de la distance critique par rapport à des objectifs organisationnels fortement contraints par des logiques financières. Il devient difficile de construire une performance sociale qui ne soit pas totalement subordonnée aux critères de l'économie de marché (que celle-ci soit politiquement orientée, encadrée ou abandonnée à la « main invisible » des tendances ultra-libérales).

Bien que fondamental, cet aspect de contextualisation¹ ne doit pas faire oublier qu'une grande partie de la GRH obéit à d'autres dépendances, certes liées aux précédentes, mais d'ordre plus interne. Il s'agit des techniques, des dispositifs et des processus utilisés dans la pratique ordinaire de gestion. Nous avons construit notre objet de recherche sur ce domaine précis.

L'engouement actuel suscité par l'instrumentation gestionnaire montre l'intérêt d'approfondir cette question. Il existe de nombreux travaux sur les outils de gestion provenant de champs disciplinaires aussi divers que la philosophie, la sociologie et l'histoire. Mais en dehors de quelques précurseurs (Berry 1983, Hatchuel et Molet 1986), les gestionnaires eux-mêmes ont tardé à étudier les outils de gestion en tant que tels. Pendant longtemps, ils ont analysé ces outils comme des conséquences techniques de choix stratégiques ou tactiques. Une fois implantés, les outils étaient considérés comme

¹ Bournois F. et C. Deer Brooklyn, « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », Revue Française de Gestion n°98 mars, avril, mai, 1994

fonctionnant d'eux-mêmes. Il n'y avait pas de réel intérêt à les analyser, sauf en cas de difficultés d'implantation ou de dysfonctionnements. Les recherches portaient plus sur les objectifs ou les réalisations qu'ils permettaient de mettre en place que sur les outils eux-mêmes. C'est ainsi que l'on peut dénombrer une multitude de travaux sur les compétences, l'évaluation du personnel, la gestion de carrière, la gestion des emplois et des compétences et bien d'autres. Vers la fin des années 80 de nombreuses organisations mirent en question non les concepts eux-mêmes mais leurs supports et, par conséquent, la forme que prenaient leurs instruments d'action. Elles se sont interrogées sur la pertinence (et les effets) des outils par eux-mêmes, tels les cercles de qualité ou encore les dispositifs d'évaluation par objectifs.

1 – L'impact des outils de gestion

Les outils de gestion peuvent se définir comme **des instruments de stabilisation et de rationalisation², mais aussi de contrôle des comportements et de socialisation. Ce sont également des vecteurs de changement.³** De plus en plus, ils sont amenés à s'adapter à un environnement turbulent nécessitant des dispositions plus flexibles et moins normatives afin de satisfaire aux besoins de réactivité et de prévision. Cette évolution dans la conception des outils de gestion a incité les chercheurs à s'interroger sur leurs caractéristiques, leurs rôles et leurs usages dans les organisations. La relation aux instruments de gestion (l'opportunité ou non de leur implantation dans les organisations) avait jusqu'alors été l'apanage des consultants et des praticiens d'entreprise. C'était à eux de construire les dispositifs pratiques (adaptés ou non) servant à mettre en place des concepts tels, par exemple, que le management participatif ou les cercles de qualité. Les consultants répondaient aux demandes des praticiens en important des outils sans une réflexion toujours très élaborée sur leur utilité, leur pertinence locale ou leurs effets

² tous les éléments de cette définition seront approfondis au cours de la recherche.

³ David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, Septembre Octobre 1998

possibles. A contrario, c'est la mesure après coup de ces effets qui a sensibilisé certains chercheurs aux outils de gestion.

2 – Le cheminement de la recherche

Notre questionnement de départ portait sur les conséquences apparemment perverses des outils de gestion : tensions des personnes, dysfonctionnements, effets contraires ou décalés par rapport aux intentions officielles. Or, au cours de la recherche nous nous sommes aperçu que certains de ces effets étaient parfois désirés par les initiateurs du projet, parfois même utilisés par l'organisation.

Notre conception des outils ayant peu à peu évolué, nous avons élargi notre questionnement initial. **En définitive, la thèse veut contribuer à l'analyse des usages complexes des outils de gestion. Elle questionne leur fonctionnalité, leur productivité (opérationnelle, expressive, politique) et leur évolution au cours du temps.** Consciente de l'importance et de l'implication du sujet, nous l'avons restreint à une partie de l'instrumentation existante en gestion des ressources humaines : celle qui concerne l'évaluation des personnels. Nos enjeux sont opérationnels et critiques :

- opérationnels dans la mesure où, à travers notre analyse, nous réfléchissons aux caractéristiques faisant qu'un outil de gestion soit acceptable (légitime) et efficace (productif) ;
- critiques, car nous cherchons à comprendre les usages indirects de l'outil de gestion, y compris quand sa fonctionnalité opérationnelle pose problème et que l'organisation, malgré tout, le laisse en place ; par exemple, plutôt que de dénoncer un dysfonctionnement (par rapport à des performances supposées), autant interpréter à quoi (ou à qui) sert un outil qui n'a pas vraiment l'utilité annoncée.

Afin d'interpréter les outils de gestion dans leur évolution pratique au sein d'une organisation, nous avons choisi une approche constructiviste sur laquelle nous nous expliquerons dans la partie méthodologique.

3 – Problématique de la recherche

Pour préciser l'objet et le cadre de notre problématique nous nous référons aux propos de M. Berry⁴ (1983) selon lesquels des instruments de gestion⁵ plus ou moins complexes sont mobilisés dans la gestion. Or, ce ne sont pas seulement des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir, ce sont aussi des éléments décisifs dans la structuration du réel. Cette représentation du réel qu'ils transfèrent engendre des choix et des comportements qui peuvent échapper à l'emprise des hommes et parfois même à leur conscience. Dans certains cas, c'est l'intendance qui dirige et non les volontés.

C'est pourquoi il faut s'intéresser aux procédures et aux outils mis en place pour gérer une organisation, tout autant qu'aux intentions affichées ou qu'à l'exercice apparent du pouvoir. Comme le souligne J. C. Moisdon⁶ (1997), les organisations ne sont pas seulement constituées d'acteurs et d'outils. Elles sont faites aussi de savoirs sur ces outils, ainsi que de règles et d'informations permettant de juger de la façon dont elles fonctionnent. Les critères de choix, de mise en place et de contrôle des outils de gestion sont des éléments essentiels de l'action organisationnelle. Car les instruments gestionnaires ne font pas que se conformer à l'organisation. Ce sont aussi des éléments d'apprentissage

⁴ Berry M., « Une technologie invisible ? l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains », Ecole Polytechnique, 1983

⁵ Dans nos propos introductifs nous utilisons tantôt le terme d'outils, tantôt le terme d'instrument de gestion en fonction des auteurs auxquels nous faisons référence. Toutefois nous tenterons, au cours de la première partie de faire la distinction entre ces deux termes afin de voir en quoi ils peuvent être proches et parallèlement différents.

⁶ Moisdon J.C, « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan, 1997

sur l'organisation (sur ses métiers, ses activités ou ses pratiques fonctionnelles). Un outil ne sert pas seulement à donner une vision rationnelle de l'organisation. Il permet de l'explorer et d'accompagner ses évolutions.

On peut admettre, comme le remarque P. Gilbert⁷ (1998), que l'instrumentation gestionnaire n'est pas qu'un simple mode opératoire. Sa complexité justifie un long travail de compréhension des processus par lesquels on l'applique ou la façonne. Face aux outils de gestion, il faut s'intéresser à la fois :

- aux enjeux économiques et sociaux qui conditionnent leur usage et, à l'inverse, aux coûts qu'ils représentent ;
- à l'histoire technique (empirique ou opérationnelle) qui a guidé leur structure, leur contenu et leur apparence formelle ;
- aux significations qu'ils contiennent (concepts, visions sur l'homme, sur la performance ou l'organisation) ;
- aux effets qu'ils produisent en fonction des contextes où on les implante et de la manière dont on les utilise ;
- à la façon dont on les évalue, dont on les transforme ou les rejette (selon des critères là aussi variables).

Dans le discours officiel des organisations, la mise en place d'outils de gestion répond à des contraintes technico-économiques ou, pour le moins, à des logiques

⁷ Gilbert P., « L'instrumentation de gestion, la technologie de gestion, sciences humaines », *Economica*, 1998

d'efficacité productive. Or, les outils ne se contentent pas d'agir en ce sens, ils ont des effets sur les acteurs et l'organisation à des niveaux cognitifs, culturels et politiques. Comme le montre P. Louart⁸ (1995), l'instrumentation gestionnaire est au cœur de l'action collective. Elle est à la base des processus qui opérationnalisent les grandes fonctions organisationnelles. Quand cela marche bien, il y a une dynamique équilibrée entre les pratiques et les dispositifs de gestion. Il est donc nécessaire de réfléchir à certaines conditions qui puissent rendre les outils pertinents et acceptables. Par exemple, compte tenu de la variété des acteurs en présence et de leurs intérêts divergents, on peut penser qu'un même outil n'aura d'efficacité collective que s'il permet une pluralité d'usages locaux adaptés à des contextes et à des individus particuliers.

Plus globalement, notre problématique est celle des **effets productifs des outils de gestion**, dans un sens explicite ou implicite, opérationnel ou politique, convergent ou tensionnel. Nous cherchons à comprendre ce que ces outils construisent en se construisant eux-mêmes. En quoi véhiculent-ils de l'efficacité ou de l'innovation ? En quoi sont-ils des sources d'inertie ou de changement ? Quelle est leur place dans des processus organisationnels dont nul n'est « capable de poser à l'avance les règles du jeu final »⁹.

Lorsqu'ils fonctionnent bien, les outils de gestion mettent en synergie plusieurs logiques différentes liées aux acteurs, à leurs valeurs, à leur histoire ou à celle de l'organisation. Le caractère paradoxal que peuvent revêtir les outils de gestion nous invite à considérer conjointement « le rôle crucial des faits de langue dans la vie sociale »¹⁰. Nombre de changements ne dépassent pas l'effet d'annonce dans les organisations car ils ne s'inscrivent pas profondément dans les comportements. Ce n'est pas l'innovation qui

⁸ Louart P., « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Editions Liaisons, 1995

⁹ Hatchuel A., « L'intervention des chercheurs en entreprise. Eléments pour une approche contemporaine » Education permanente, décembre 1992

¹⁰ Girin J., « Problèmes du langage dans les organisations », In « l'individu dans les organisations » JF Chanlat, Presses de l'université de Laval, Editions Eska, 1990

change l'acteur mais la transformation des acteurs qui change les comportements. Bien adaptés, l'outil de gestion peuvent contribuer à l'évolution des acteurs qui s'en servent, mais à condition qu'il ait été, lui aussi, l'objet d'une transformation (pour s'accommoder à l'organisation d'accueil, aux objectifs des personnes et au contexte d'utilisation).

Il appartient au chercheur en gestion « d'apporter des réponses à certains problèmes des praticiens et des décideurs sociaux »¹¹ ou de « rendre intelligible des découvertes sociales et des interventions ou actions d'acteurs au sein des organisations, afin de construire ou de transformer les systèmes de règles que sont les systèmes de gestion »¹². Notre but, dans cette thèse, est **de montrer comment les outils de gestion participent à un processus de rationalisation de l'organisation et de socialisation des comportements**. En prenant l'exemple de la gestion des ressources humaines, nous décrivons comment ces outils doivent répondre à différentes sortes de rationalités, en particulier d'ordre technico-économique et socio-politique¹³. Leur sort (leur durée de vie ou leur efficacité) dépend de la manière avec laquelle ils gèrent des compromis temporaires entre ces rationalités.

4. Un fort ancrage empirique

Nous avons commencé cette recherche à partir d'une **position de cadre d'entreprise, dans une conjoncture où les outils de gestion étaient aux prises avec différents éléments de contexte assez prégnants** : tels la pression concurrentielle et le besoin d'une bonne réactivité opérationnelle. Sur le plan de la GRH, l'augmentation du niveau d'exigence et de contrôle exigeait une instrumentation qui puisse aider à normaliser

¹¹ Chevrier J., « La spécification de la problématique », in Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données, B. Gauthier, Presses de l'université du Québec, 1993

¹² Courpasson D. et Dany F., « GRH et sociologie : complémentarité et frontière », actes du congrès AGRH lille 1991

¹³ Louart P., op cité

ou à contrôler les comportements, tout en favorisant la responsabilisation et un certain degré d'autonomie. Car la compétitivité ne demande plus seulement aux personnes d'avoir des connaissances, un savoir-faire et un savoir-être. Elle attend d'elles qu'ils les utilisent en s'adaptant aux situations.

Notre intérêt pour les outils de gestion a donc trouvé son origine immédiate dans le contexte professionnel. La demande de l'entreprise émanait d'un constat d'échec sur un outil de gestion essentiel dans le fonctionnement de l'organisation et surtout dans sa gestion humaine, à savoir l'outil « de gestion du développement individuel ». Elle résultait de préoccupations pratiques auxquelles l'existant n'avait pas pu apporter de réponses satisfaisantes.

Ne rentrons pas, à ce niveau, dans le discours concernant les liens entre le champ scientifique et le champ professionnel. Contentons-nous simplement de souligner la méconnaissance des travaux scientifiques par les professionnels et, à l'inverse, l'ignorance des limites ou des enjeux du champ pratique par certains universitaires. Il y a des discours de part et d'autre qui ne sont pas toujours faciles à concilier. Dans l'entreprise, comme B. Galambaud (1991) le souligne, «le discours est une production sociale relativement autonome dont l'objet est de donner un sens aux pratiques ».¹⁴

Au niveau opérationnel, notre recherche essaie de comprendre les modes de fonctionnement des outils de gestion, ainsi que les comportements des acteurs face à ces outils et à leurs enjeux. En quoi ces instruments sont-ils une source de discussion et de

¹⁴ Galambaud B., « Des hommes à gérer, direction du personnel et gestion des ressources humaines », ESF éditeur, 1991

négociation ?¹⁵ En quoi structurent-ils les objectifs de l'action collective, en quoi influencent-ils les comportements et les processus opérationnels ?

Compte tenu de notre ancrage professionnel, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à « l'outil de gestion du développement individuel » au sein d'une enseigne de la grande distribution¹⁶. Mais nous avons voulu vérifier quelques hypothèses et intuitions dans d'autres organisations émanant de secteurs d'activité différents, tel le secteur bancaire et le secteur public. Nous avons étudié aussi d'autres outils de gestion des ressources humaines utilisés dans les entreprises de la grande distribution.

Notre implantation dans une entreprise de la grande distribution nous a facilité l'accès aux informations. Elle nous a également permis de développer une sensibilité particulière face à l'outil analysé. A contrario, cette recherche est fortement liée à notre domaine d'investigation. Nous nous gardons, par conséquent, de proposer des modèles adaptables à toute organisation. Les résultats obtenus étant spécifiques au contexte d'analyse, ils nécessiteraient une recontextualisation avant de pouvoir être utilisés.

Notre immersion prolongée¹⁷ en entreprise nous a donné suffisamment d'occasions de voir, d'entendre et de ressentir les phénomènes étudiés : faits, rencontres, entretiens mais également et surtout pratique directe de l'outil de gestion concerné, en tant qu'évaluateur ou évaluée. Elle nous a permis une approche qualitative directe, par observation et recherche-action. En même temps, ce travail relève de la recherche fondamentale : son objectif est la compréhension d'un phénomène dans le but de faire

¹⁵ Conséquence indirecte de la mise en place et du fonctionnement de l'outil de gestion.

¹⁶ Le démarrage de cette recherche portait sur la remise en cause de l'outil d'évaluation du personnel à savoir « la gestion du développement individuel » auprès des employés libre service des magasins Auchan.

¹⁷ Nous ne faisons qu'évoquer cette immersion dans la mesure où nous la détaillons dans le chapitre IV de la recherche.

avancer des connaissances relatives à la compréhension du réel sans être contraint par les applications pratiques ¹⁸.

Dans la thèse, nous avons alterné les investigations théoriques et les investigations pratiques afin d'explorer les dimensions importantes des outils de gestion : tant dans leurs déterminants généraux que dans leurs aspects contextuels. Nous avons emprunté à J. Girin¹⁹ la notion de contexte au sens de «modes de lecture de la situation (..) de structures d'interprétation, schéma cognitifs». Le contexte est une représentation de l'environnement, c'est un environnement qui a pris sens pour les individus.

En dehors des contraintes liées à notre position d'acteur organisationnel (au début du moins de ce travail), la complexité des points de vue et des niveaux de discours ne laissait guère d'autres opportunités que celle d'une démarche qualitative restituant les données dans une approche compréhensive. Afin d'obtenir une perception du système global d'interaction, il nous est apparu nécessaire de combiner différentes méthodes :

- **la recherche-action** nous a permis d'être immergée dans la réalité organisationnelle, d'établir des liens avec les acteurs et de tenter, avec eux, de transformer les représentations de l'outil de gestion (ainsi que l'outil de gestion par rapport aux représentations) ;
- **l'observation-participante** nous a servi à capter la spontanéité des acteurs dans leur gestion du quotidien ;

¹⁸ J. Chevrier, op cité

¹⁹ J. Girin, op cité

- **les entretiens semi-directifs** nous ont apporté les opinions des différentes catégories d'acteurs impliqués par l'outil étudié, ainsi que des compléments d'anecdotes ou de faits concrets.

Ces différentes méthodes permettent de donner une image précise des schémas d'interprétation dominants. La spécificité de cette recherche par **immersion** en organisation pose, néanmoins, un problème de subjectivité. Le procédé nous a permis d'avoir accès à une multitude d'informations mais également à des sentiments auxquels nous avons été mêlés. Pour éviter trop d'interprétations abusives, nous avons opéré des **recoupements avec d'autres chercheurs** ; nous avons animé des réunions permettant de **restituer les données aux acteurs de terrain** ; enfin, nous avons pris de la **distance** et de la **maturité** au fil des années²⁰.

5 – Objectifs attendus de la recherche :

A la fois critique et à visée opérationnelle, notre recherche s'est donnée des objectifs théoriques et pratiques.

5-1 – Objectifs théoriques

D'un point de vue théorique nous avons cherché à **souligner la fonction discursive des outils de gestion** ; la présence grandissante du langage dans les organisations en fait un vecteur de changement. « La gestion des organisations et leur fonctionnement quotidien reposent de plus en plus sur un maniement systématique (bien que purement empirique) du langage »²¹. La revue de littérature nous a permis de mettre ces discours en perspective afin

²⁰ J. Girin, « L'objectivation des données subjectives, éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, FNEGE, 1987

²¹ J. Girin, *op cité*

d'en faire surgir la légitimité, la singularité²² ou l'idéologie. Elle invite le chercheur à adopter une relative prudence à l'égard de certains modèles normatifs qui isolent l'outil de gestion de son contexte et veulent en faire un facteur clé de succès. En repérant les signes d'amnésie²³ qui les frappent on replace les outils de gestion dans une perspective historique, opérationnelle et critique.

Nous avons cherché aussi à **définir le concept d'outils de gestion** à partir des récents travaux sur le sujet. Il y a plusieurs définitions possibles du concept d'outil, ou d'instrument, selon le terme adopté. Par exemple, selon B. Galambaud²⁴ (1991), il peut s'agir d'un **outil magique qui permet d'évacuer ce que l'homme a de complexe et ainsi offrir une vision simple de l'organisation**. Des auteurs comme N. Aubert, P. Gilbert, et D. Pigeyre²⁵ (1993) parlent alors d'outil de type "pince universelle", qui offre une solution standard et complète à des problèmes complexes impliquant l'individu et l'organisation. En GRH, l'instrumentation "consiste parfois à substituer symboliquement à la recherche de dispositifs négociables dans un univers complexe et conflictuel celle d'outils universellement efficaces dans un contexte consensuel". Le réalisme opératoire demande d'élargir cette conception à des outils eux-mêmes plus complexes. **Un outil est central par rapport aux objectifs de l'organisation mais également par rapport à ce qu'en jugent les acteurs en terme d'acceptabilité et de globalité** (Louart 1995). Il peut donc s'inscrire dans des processus de négociation dont les compromis permettent aux partenaires en présence de satisfaire leurs intérêts mutuels.

²² Marmuse C., « Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Revue gestion 2000, novembre-décembre 1997

²³ Desreumaux A., « A propos de la culture (ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion), les cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1986

²⁴ Galambaud B., op cité

²⁵ Aubert N., Gilbert P. et Pigeyre D., « savoir et pouvoir, les compétences en question », Paris PUF, 1993

En outre, nous avons décrit **les rôles des outils de gestion en tant que vecteurs de changement**. D'un côté, les outils de gestion sont des supports de rationalisation, ainsi que de représentations identitaires et sociales. Ils servent de support à tout ce qui touche l'action collective, la socialisation et le contrôle des comportements. Ce sont donc des **moteurs de cohérence**. Mais ils contribuent aussi **à importer des innovations et des changements dans l'organisation**. Dans les deux cas, ils entraînent des rejets, des désaccords ou des conflits d'intérêts : ce sont alors, en même temps, des **vecteurs de tensions**. Au démarrage, la mise en place d'un outil de gestion peut être considérée elle-même comme un changement. Puis, au cours du temps, l'organisation change avec les acteurs et les contraintes économiques qui l'entourent. Les outils eux-mêmes peuvent être alors des obstacles au changement, soit parce qu'ils font résistance (techniquement, structurellement), soit parce qu'ils sont un lieu de conflits entre acteurs qui les rejettent ou les défendent, pour des intérêts personnels ou organisationnels. Dans ce cas, les outils ne fonctionnent plus pour répondre à leurs objectifs initiaux, mais pour servir aux enjeux partiels que leur assignent certains utilisateurs.

Enfin, nous avons placé notre lecture des outils dans une **perspective temporelle**. Cela permet de réfléchir à la contextualisation de l'outil de gestion, par exemple en montrant ses va-et-vient entre les enjeux opérationnels qu'il apporte et le contexte social à l'élaboration duquel il contribue. A ce titre, il incarne les liens déjà montrés entre la sociologie de l'action collective et la gestion des ressources humaines. La sociologie travaille sur la mise en place de compromis et de pactes sociaux, sur le décodage des processus de leur construction, autrement dit sur la façon dont les intérêts et les logiques d'action antagonistes parviennent à trouver des zones minimales de recoupement permettant aux organisations de fonctionner. Les outils de gestion sont des principes de coordination qui agissent à partir de procédures et de règles.²⁶ Les jeux sociaux et les outils interagissent dans le champ des processus de régulation au sens de Reynaud (1989). Partant du processus de production des règles (Reynaud 1993, Friedberg 1993), nous

²⁶ Courpasson et Dany op cité

essayons de comprendre les conditions de fonctionnement des outils de gestion. Après d'autres, notre analyse fait apparaître l'articulation entre savoirs formels et informels, entre stratégies de pouvoir et enjeux identitaires des acteurs.

Analyser les outils de gestion c'est articuler deux dimensions en interaction : la dimension structuro-fonctionnelle et la dimension processuelle²⁷. Créer ou construire un outil de gestion, c'est innover au sein de l'entreprise. L'outil de gestion peut se définir comme **un mode représentatif du social se mettant progressivement en forme, se stabilisant et demeurant adapté, pour certaines entités, jusqu'à ce qu'il soit contesté.** L'équilibre social repose sur l'existence de références communes, dont l'outil de gestion peut faire partie. C'est par rapport à de telles références que les personnes définissent et justifient leurs actions. Partant de ce canevas théorique l'analyse du terrain montre en quoi les outils de gestion répondent à un processus de régulation de l'action collective et en quoi ils peuvent échouer dans la production de règles susceptibles de s'incorporer à l'action.

5-2 – Objectifs pratiques :

D'un point de vue pratique nous espérons que nos propos apporteront aux gestionnaires des ressources humaines et aux managers de proximité des connaissances supplémentaires sur **les effets explicites et implicites des outils de gestion** dans leur organisation. Les intérêts pratiques découlent de cette approche du terrain. Comme le souligne Hatchuel A.²⁸ «il ne s'agit plus d'explorer un système mais de produire les savoirs et les concepts qui permettent de décrire les trajectoires dans lesquelles un collectif s'engage ou pourrait s'engager ».

²⁷ Nous reviendrons sur chacune de ces dimensions dans la partie I de la thèse

²⁸ Hatchuel A., « L'intervention des chercheurs en entreprises. Eléments pour une approche contemporaine », Education permanente, décembre 1992

Le premier objectif pratique est lié à **la détermination des fonctions de l'outil qui le conduise à être un facteur de changement**. Le second est plus lié à **l'analyse des conditions d'acceptabilité d'un outil de gestion** que ce soit dans les caractéristiques de l'outil lui-même ou par rapport aux principes de sa mise en place. Le troisième enjeu consiste en **l'élaboration de propositions** car, comme le rappelle Martinet (1990) «les connaissances en gestion des ressources humaines sont finalisées c'est-à-dire qu'elles ont vocation à être professionnelles ». Le quatrième objectif relève d'une lecture **émergente des solutions apportées, par les acteurs organisationnels, aux problèmes posés par le terrain**. Ces solutions sont des opportunités qui étaient potentiellement présentes au sein de l'organisation.

Les nombreux discours qui existent autour des outils de gestion peuvent les brouiller. Dans le contexte de l'organisation étudiée nous avons voulu apporter une grille de lecture sur les usages d'un outil de gestion allant de la mise en évidence de ses caractéristiques et vertus intrinsèques à la dénonciation de certaines de ses visées manipulatoires. Notre objectif était de mettre en évidence l'importance des schémas interprétatifs des acteurs de l'organisation.

5-3 – Objectifs méthodologiques

La démarche de recherche appliquée s'exprime à la fois par les conclusions auxquelles nous aboutissons mais également par la méthode utilisée pour les obtenir. Les théories mobilisées sont induites par le terrain et par conséquent par le contexte qui entoure l'outil de gestion étudié. Cette démarche peut être qualifiée de **recherche action** car elle satisfait aux critères suivants (Dubost 1987) :

- il s'agit d'une **expérience s'inscrivant dans le monde du réel**. Les actes posés par les acteurs prennent le caractère d'événement et chaque opération a un caractère irréversible,
- l'expérience est engagée à une échelle restreinte sans affecter pour autant la **durée** du processus,
- c'est une action délibérée visant un **changement** effectif,
- elle est conçue dès son engagement pour permettre de dégager des enseignements susceptibles de **généralisation** afin de mettre des principes en évidence,
- elle doit accepter certaines disciplines permettant l'observation, la récolte d'informations, l'enregistrement de traces dont le traitement conditionne la production de résultats, le contrôle et l'évaluation des effets ou permettre **l'exploration de divers aspects, l'interprétation et la prise de conscience**.

Cette intervention pratique et méthodologique a fait de l'entreprise à la fois un lieu de recherche mais aussi un lieu d'intervention. Son champ de validité est lié aux méthodes de recueil de données mais également à la nature des résultats obtenus et aux objectifs assignés. Le nombre d'entreprises de notre terrain de recherche est limité mais la durée d'immersion dans l'une d'entre elles nous a permis de réaliser une étude en profondeur sur plusieurs années. Compte tenu de notre approche, nous nous étions donnée quatre objectifs méthodologiques :

- Le premier enjeu méthodologique est lié à la prise **en compte du rôle symbolique du langage**. Aborder les faits de langage comme des faits sociaux porteurs de signification invite à une approche compréhensive des phénomènes organisationnels et des systèmes de représentation qui structurent les comportements et les stratégies des acteurs (Joseph 1998). Une telle approche

permet au chercheur d'adopter une distance critique par rapport au flou conceptuel autour des outils de gestion.

- Le second objectif méthodologique est **d'articuler une approche globale des outils de gestion à une analyse locale** permettant de mieux appréhender la diversité et la complexité du terrain.
- Le troisième objectif est de pouvoir **repérer les contradictions et les décalages entre les différentes logiques** de mise en œuvre des outils de gestion.
- Le quatrième objectif, et non le moindre, est d'avoir pu tenir compte des dimensions temporelles grâce à **une présence intensive (de moyenne durée) en entreprise**. Par exemple, face à l'outil de gestion qui a fait l'objet principal de notre étude, nous avons pu vivre les tensions des acteurs opérationnels soumis à des problématiques de changement qu'ils ne maîtrisent que partiellement²⁹.

²⁹ Hatchuel A., op cité

6 – Organisation de la recherche :

L'une des caractéristiques de ce travail est de partir du terrain pour construire notre problématique et d'y revenir pour élaborer des propositions visant à expliquer notre démarche, ce que Chevrier appelle des « hypothèses interprétatives ³⁰ ».

Mais l'exposé de la thèse ne suivra pas notre cheminement empirique (et ses va-et-vient). Il utilisera un schéma plus classique : celui de commencer par le cadre théorique, puis d'aborder le cadre pragmatique et l'investigation empirique centrale avec ses conclusions.

Le plan peut donc être décrit en trois temps :

Dans un premier temps nous **définissons le concept d'outil de gestion** et nous nous intéressons à ses caractéristiques et à ses rôles organisationnels. Ces rôles sont à insérer à un niveau stratégique, les outils de gestion des ressources humaines s'intégrant dans une logique managériale commune à l'ensemble de l'organisation.

Nous évoquons ensuite les outils de gestion dans leur contexte d'action, à travers les processus qui font qu'ils s'intègrent et se transforment au sein des organisations. Par exemple, nous traitons des aspects normatifs, à savoir des critères que les outils de gestion doivent respecter pour être incorporés au fonctionnement des organisations.

³⁰ Au sens large d'énoncés hypothétiques et non d'hypothèses avec variables opérationnalisées.

Dans un second temps nous nous intéressons en détail à **deux types d'outils spécifiques imbriqués l'un dans l'autre : le projet d'entreprise et l'outil d'évaluation du personnel**. Notre objectif est de présenter un outil de nature stratégique (tel le projet d'entreprise), en montrant comment il sert de contexte à des outils de nature technique pour en faciliter la compréhension et l'acceptation. Notre constat part de la littérature mais également de l'organisation que nous avons étudiée.

Ensuite, nous présentons les modalités d'opérationnalisation de la recherche, à savoir son épistémologie, sa méthodologie et ses terrains pratiques.

Enfin, dans un troisième temps nous discutons des **résultats obtenus** en premier lieu dans une banque, dans une collectivité locale et dans la grande distribution pour certains outils. Ces études de cas sont des précurseurs, au sens où ils nous ont amené à valider une grille de lecture et à nous reposer quelques questions centrales.

Ces questions ont été traitées dans le dernier chapitre à travers la présentation d'un outil de gestion du développement individuel. Nous y avons développé un ensemble de propositions dans le but d'obtenir une meilleure compréhension des outils de gestion.

PREMIERE PARTIE :
UN CADRE D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Les outils de gestion se définissent comme la formalisation d'une activité organisée permettant à l'entreprise de prévoir, décider et contrôler. Ils visent à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite de l'organisation.

Dans cette première partie, notre travail de recherche a permis de construire un cadre d'analyse des outils de gestion en insistant sur une double dynamique :

- Celle qui oppose leurs fonctions de **cohérence** (de compréhension et d'action) à leur présence comme une **contrainte** (par rapport à d'autres enjeux ou technologies possibles), une **perturbation** (par rapport à des fonctions d'action passées qu'ils remplacent) ou une **domination** (soit concrète car représentative de ceux qui détiennent le pouvoir, soit abstraite ou inconsciente car significative d'une « technologie invisible » qui s'impose comme telle sans référentiels, sans moyens d'agir et sans type de contrôle).
- Celle qui oppose **les aspects structurés** (figés et procédurés), avec une volonté d'efficacité, à **leur aspect mouvant** (processuel et évolutif) ou une volonté d'efficacité adaptative, de flexibilité. Dans le premier cas l'outil est un produit technique à durée de vie propre. Dans le second cas, c'est une co-construction avec la réalité organisationnelle. Sa durée de vie s'inscrit avec celle de la structure organisationnelle dans son ensemble.

CHAPITRE I –
LES OUTILS DE GESTION :
DES MOTEURS DE COHERENCE ET DES VECTEURS DE
TENSION

Résumé du chapitre I

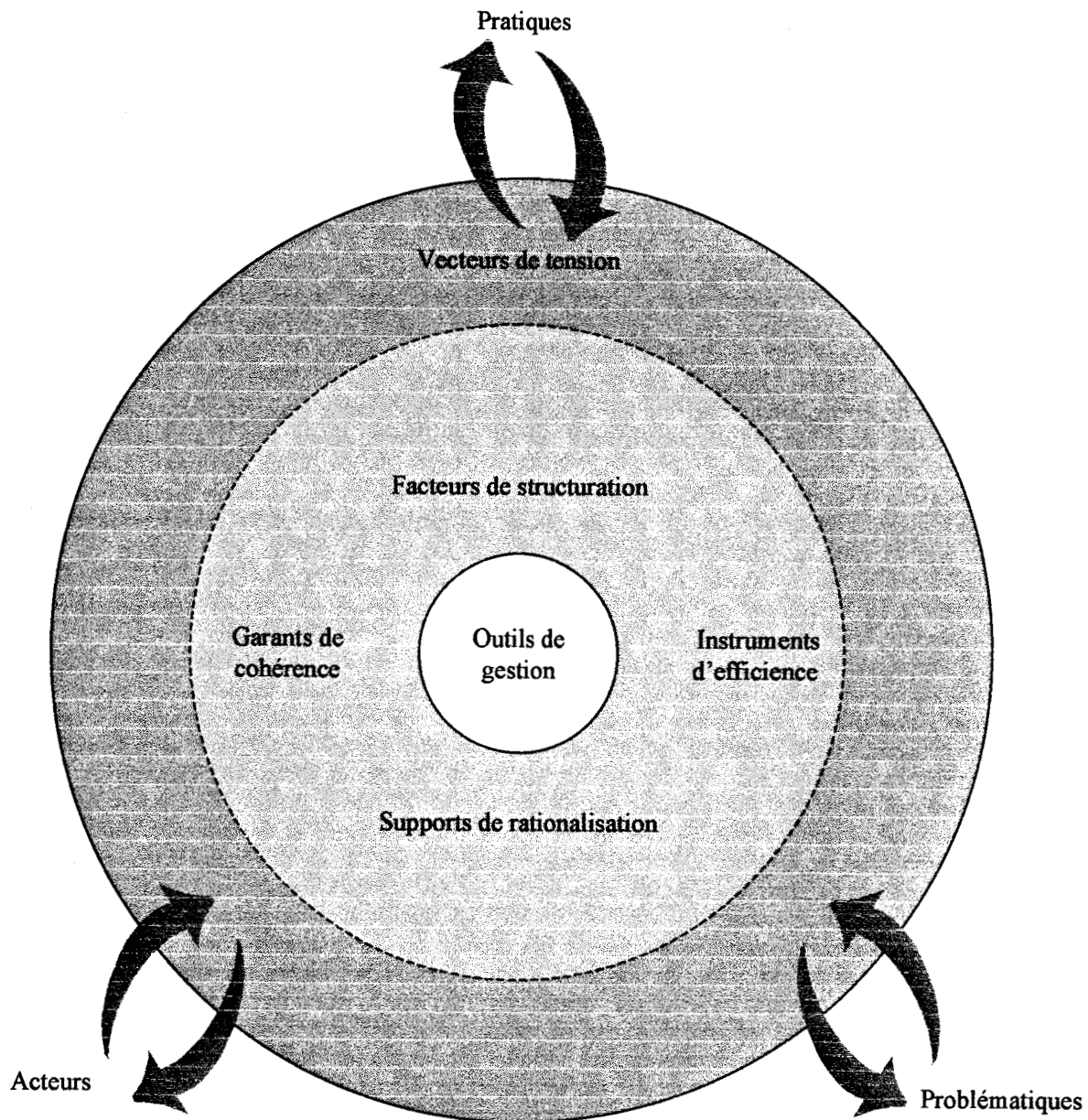
Les outils de gestion se définissent comme la formalisation d'une activité organisée permettant à l'entreprise de prévoir, décider et contrôler. Toute conduite d'organisations nécessite des instruments de gestion. La rencontre entre l'outil et l'organisation est source de cohérences mais également de tensions.

Cette cohérence est double :

- **au niveau des acteurs par un ajustement et une répartition des rôles,**
- **au niveau des processus organisationnels à savoir leur capacité à mettre en place des actions collectives et opératoires.**

L'outil de gestion, en tant qu'instrument de cohérence se fait dans une « technologie invisible » symptôme de potentiels larvés qui peuvent nuire aux acteurs. D'instrument de cohérence l'outil devient un instrument de domination qui introduit des contraintes. En effet, tenter d'introduire des cohérences formalisées c'est nuire aux possibilités de consensus entre acteurs dans la mesure où elles portent en elles une « violence » que ce soit du point de vue technique ou du point de vue de celui qui la porte.

Logique du chapitre I



Plan du Chapitre I

Section I – Quelques caractéristiques fondamentales des outils de gestion

1-1 Définition et spécificités des outils de gestion

1-2 Les modes de constitution des outils de gestion

1-3 Caractéristiques des outils de gestion

1-4 Valeurs techniques et institutionnelles des outils de gestion

Section II – Les outils de gestion comme instruments de cohérences organisationnelles

2-1 Les outils de gestion aux effets structurants et rationalisateurs

2-2 Les outils de gestion réducteurs de la complexité et des incertitudes

2-3 Les outils de gestion régulateurs des rapports sociaux

2-4 Les outils de gestion au service de la stratégie

Section III – Les outils de gestion comme source de conflits ou potentiels de changement

3-1 Les outils de gestion comme support de l'innovation

3-2 Les outils de gestion sources d'enjeux identitaires et sociaux

3-3 Les outils de gestion sources de dissonance

3-4 La « technologie invisible de l'outil de gestion »

Section I – Quelques caractéristiques fondamentales des outils de gestion :

1-1 Définition et spécificités des outils de gestion

1-1-1 Eléments de définition des outils de gestion

En gestion, le terme d'outil est souvent utilisé de manière relativement extensive pour désigner, selon Gilbert P. (1998), « *les moyens que le gestionnaire met en œuvre de façon formelle, matérielle ou conceptuelle* »³¹. De même, Berry M. (1983) définit les outils de gestion comme « *des moyens conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite de l'entreprise* »³². De telles définitions rendent compte de la spécificité fondamentale des outils de gestion, à savoir qu'ils participent d'une « *formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, de ce qu'elle devrait être* » (Moison 1997)³³.

Elles ne permettent pas, cependant, de saisir en profondeur d'autres dimensions des outils de gestion qui apparaissent toutes aussi prégnantes. Aussi, nous semble-t-il nécessaire de convoquer au préalable des travaux issus d'autres champs scientifiques pour enrichir la compréhension des outils dans une perspective gestionnaire. Nous proposons en particulier de parcourir, par un rapide détour, les champs disciplinaires de la philosophie et de la sociologie dans la mesure où ils nous paraissent les plus contributifs et féconds.

La philosophie s'est intéressée plus précisément à la technique définie, schématiquement, comme un ensemble de moyens inventés par l'esprit humain pour domestiquer la nature. Si l'on suit par exemple Descartes, la technique se caractérise ainsi par son aspect utilitaire en tant qu'elle nous rend « *maîtres et possesseurs de la nature* »³⁴.

³¹ P. Gilbert, « *L'instrumentation de gestion* », Economica 1998

³² Berry M., « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion école polytechnique, 1983

³³ Moison J.C., « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan, 1997

³⁴ Descartes, *Discours de la Méthode*, 1637.

Pour les philosophes, il est significatif de constater que l'apparition de la technique, considérée sous sa forme la plus élémentaire avec l'outil, représente l'une des marques du passage de l'animal à l'homme. Autrement dit, l'intelligence humaine serait née avec l'outil, cette invention de l'esprit par laquelle l'homme maîtrise les choses et les utilise à ses propres fins.

Les philosophes ont pu voir dans l'outil d'abord, dans la machine ensuite, une projection de l'organisme humain. Comme ils l'ont fait remarquer, l'outil ne fait qu'un avec son utilisateur, il est la continuation et la projection au-dehors d'un organe. On connaît, à cet égard, la formule qualifiant l'outil de prolongement de la main de l'homme. Cette formule invite à considérer avec attention l'idée selon laquelle c'est la main qui fait l'outil : elle lui donne vie, elle le façonne et lui donne sa valeur ; cette main fait en outre partie intégrante d'un sujet conscient de lui-même, d'un sujet qui pense et utilise l'outil comme moyen en vue de servir une fin. C'est ce que Dès lors, il est important de référer systématiquement l'outil, et plus généralement la technique, à l'usage que l'homme en fait. Ainsi que l'illustre Spengel : *« l'essence de la technique ne se dévoile pas dans la technique de l'ère machiniste. Si nous voulons la saisir, il ne faut pas partir de la notion trompeuse suivant laquelle la confection d'outils et de machines serait le but de la technique. La technique ne s'interprète pas en fonction de l'instrument. Ce qui importe n'est nullement la forme des choses, ni comment on les fabrique, mais bien ce que l'on fait avec elles, leur utilisation : ce n'est pas l'arme mais le combat... »* qui est important à considérer.

Signifier que l'outil constitue le simple jouet de la volonté humaine apparaît toutefois quelque peu réducteur. Les travaux issus de la philosophie ont en effet discuté longuement des relations complexes qui existent entre l'individu et l'outil en montrant notamment que si l'outil est imaginé et forgé par l'homme, il influe et pèse aussi en retour sur ce dernier au moins à trois niveaux :

- d'une part, en raison même de sa complexité ou de son usage répété, l'outil est susceptible de devenir un dispositif qui impose ses propres contraintes aux

individus en leur suggérant, par exemple, des conduites toutes faites. En d'autres termes, il enferme alors qu'il est censé libérer par une meilleure maîtrise de la nature ; D'une manière moins négative, on peut surtout noter que l'outil transforme les relations entre les hommes ;

- d'autre part, si l'outil est un moyen au service d'une fin, le moyen risque à tout moment, par des jeux plus ou moins glissants, de devenir lui-même la fin. Dans cette perspective, l'homme risque alors de devenir lui-même le jouet d'un outil dont il ne discute plus les fondements ou qu'il ne maîtrise plus ;
- Enfin, les outils, et plus généralement la technique, influent sur notre propre vision du monde et ce faisant semblent en mesure de modifier nos comportements. Sur un plan sociétal, Alain souligne que « *l'invention de la machine a changé de mille façons les idées, la morale, la politique, et même la religion* ». Friedmann ajoute également que « *les fondements même de la vision du monde se trouvent aujourd'hui bouleversés sous l'effet de nouvelles techniques qui remodelent notre perception des choses* ». On devine que sur un plan organisationnel, les outils sont porteurs d'idéologies et de représentations qui orientent les comportements au travail.

La sociologie, s'est davantage focalisée sur les usages et construits sociaux. C'est à la fin de la seconde guerre mondiale que la sociologie s'est détachée de la philosophie pour constituer une science autonome. C'est surtout le domaine du travail qui, au début, a été l'objet de ses investigations. Du travail proprement dit la sociologie s'est intéressée au paradigme sociotechnique où on explique le monde de la production par l'articulation du système technique et du système social. C'est l'interaction entre les technologies et un ensemble d'autres éléments comme la culture, l'environnement, les ressources, la mode et autres qui crée l'organisation du travail et les règles.

Si on le considère dans son acception la plus courante **l'outil se caractérise par une action physique dans le sens où il permet de créer et d'agir sur la matière**³⁵. En gestion il existe une spécificité dans la mesure où les outils de gestion ne sont pas seulement appelés à agir sur des matières inertes, surtout d'ailleurs lorsqu'il s'agit d'outils de gestion des ressources humaines. **L'outil de gestion des ressources humaines agit sur des ressources dynamiques, adaptables, flexibles et autonomes et non sur des matières passives, inflexibles et dépendantes**. Sa plus grande spécificité, c'est son interaction à la fois avec l'individu et l'organisation. L'outil est d'abord façonné par l'individu ou un ensemble d'individus, en vue d'atteindre un objectif donné mais rapidement l'outil lui-même façonne ces derniers à son image en tentant de normer leurs comportements. C'est un jeu d'interactions respectives et cumulatives qui se créent tout au long de la vie de l'outil.

1-1-2 Distinction entre outils et instruments de gestion

Considérer l'outil comme un moyen mis en œuvre de façon formelle par le gestionnaire laisse supposer que l'outil est passif. Par conséquent l'interactivité qui existe entre l'outil, l'organisation et ses acteurs est niée. D'après Gilbert cette passivité aurait moins cours dans le terme instrument puisque ce terme laisse supposer que l'on parle de dispositifs de gestion³⁶ ou d'appareils gestionnaires. Son acception est plus générale que celle de l'outil. Elle fait moins référence à la manipulation d'une matière inerte mais au contraire à une utilisation sur des données (informatique) et sur des gens (instrument de régulation par exemple).

Nous utiliserons le schéma de P. Gilbert pour nous permettre de visualiser la distinction entre outil et instrument de gestion :

³⁵ Gilbert 1998

³⁶ Moisdon 1997 op cité

| | Outil | Instrument |
|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Identification | Les caractéristiques physiques | Les caractéristiques idéologiques |
| Objet | La matière | Les données les personnes |
| Activation | La main | L'esprit |
| Utilisation | Artisan, métier | Gestionnaire, fonction |
| Principes d'action | Simple : fendre, couper | Complexes : décrire, analyser |

Nous ne sommes que partiellement d'accord avec cette distinction entre outil et instrument. Il semble, en effet, difficile d'établir une différence aussi nette entre l'outil et l'instrument dans la mesure où nous pouvons considérer que tous deux ont des caractéristiques physiques et idéologiques, travaillent sur des personnes ou sur des matières et sont activés par la main ou l'esprit. En effet si nous prenons comme référence l'artisan, ce dernier utilise des outils au sens habituel du terme (marteau, scie...). Il travaille sur de la matière (le bois, le verre, l'étain...) et l'outil a effectivement des caractéristiques physiques. Or, là où nous ne sommes pas d'accord, c'est lorsque l'on dit que l'outil est utilisé par la main de l'homme pour des situations simples comme fendre et couper. En effet, même dans l'exemple de l'artisan, l'outil est utilisé à la fois par la main et par l'esprit de l'homme. C'est la main qui fera le geste mais c'est bien l'esprit qui le commandera pour des opérations simples mais également complexes. Il suffit de regarder un souffleur de verre ou un menuisier utiliser ses outils pour voir qu'il ne s'agit pas là d'une opération simple mais plutôt d'un acte demandant un long apprentissage et une manipulation précise.

Pour continuer notre démonstration, mais cette fois prise dans l'autre sens, nous pouvons utiliser l'exemple de la médecine et plus précisément de la chirurgie. Dans un bloc opératoire, les chirurgiens utilisent des instruments et pourtant ils travaillent sur des personnes³⁷ en utilisant parallèlement la main et l'esprit. L'instrument de bloc présente

³⁷ A moins que nous ne considérons le corps humain que comme de la matière puisqu'il est endormi !

bien des caractéristiques physiques, poids, longueur ; mais également des caractéristiques idéologiques puisqu'il repose sur des savoirs et des croyances humaines.

| | Instruments de bloc opératoire |
|--------------------------|--|
| Identification | Physiques et idéologiques |
| Objet | Les personnes, la matière (le corps humain) |
| Activation | La main et l'esprit de l'homme |
| Utilisation | Médical |
| Principe d'action | Simple : couper et coudre Complexe : analyser, micro-chirurgie... |

Il est difficile de distinguer l'outil et l'instrument de gestion d'autant plus que dans le discours, les deux se confondent souvent. L'artisan parle parfois d'instrument et non pas d'outil en fonction du métier réalisé. Nous utiliserons personnellement plus le terme d'outil dans le texte sans distinction réelle entre caractéristiques physiques et idéologiques. Un problème similaire se pose d'ailleurs entre les termes instrumentation et instrumentalisation. Là encore le discours reste évasif. Nous entendrons par instrumentaliser le fait de tenter d'intégrer une théorie, un concept dans la réalité pratique. C'est cette pratique que nous qualifierons d'instrumentation. L'instrumentation se définit, par conséquent, comme un mélange entre outils formels et processus d'actions collectives. Il s'agit de définir des méthodes permettant d'atteindre le but fixé et les processus intermédiaires à mettre en œuvre pour y parvenir.³⁸

Ces remarques nous permettent de souligner que l'outil et l'instrument sont pris comme des moyens techniques permettant à l'homme :

- de façonner la matière selon son désir et sa volonté,
- d'être utilisé par l'esprit de l'homme et son intelligence pour répondre à des données idéologiques issues de la motivation et de l'implication

³⁸ Louart P., « Succès d'intervention en gestion des ressources humaines », Edition Liaison, 1995

mais également des données économiques d'amélioration des performances individuelles et collectives.

L'outil permettant de répondre à ces données économiques doit avoir des caractéristiques économiques mais également idéologiques et techniques. Il sera utilisé par la main et par l'esprit de l'homme, par des gestionnaires que l'on pourra qualifier d'hommes de métier.

Nous pouvons ainsi donner notre propre définition du terme «outil de gestion» en référence aux définitions précédentes : L'outil de gestion est un moyen matériel formalisant et organisant l'action afin de simplifier le réel et d'atteindre le but fixé que se soit au niveau physique, idéologique et économique. L'outil de gestion fait parti intégrante de l'homme . C'est lui qui le façonne et lui donne toute sa valeur dans son utilisation. C'est un monde représentatif du social qui se met progressivement en forme et se stabilise jusqu'à sa contestation.

L'outil de gestion peut être considéré comme un **artefact** à savoir, une donnée d'origine artificielle. Simon (1969) définit l'artefact comme « *Un point de rencontre, une interface, entre un environnement interne, la substance de l'organisation, et un environnement externe, les alentours dans lesquels il est mis en œuvre* ». **Les questions à se poser autour d'un artefact c'est d'en connaître les caractéristiques et les fonctions.**

Dans les analyses d'outils de gestion, **les modes de constitution de ces outils et leur façon d'opérer** sont rarement pris en compte. C'est ce que nous nous proposons de voir dans une seconde sous partie avant d'en voir les différentes caractéristiques.

1-2 Les modes de constitution des outils de gestion :

L'outil de gestion est indissociable du fonctionnement de l'entreprise. Il y a dans l'action organisée des entreprises une spécificité nécessitant d'instrumenter les activités pour mieux les appréhender. L'outil institue toujours des logiques locales. Il est souvent incomplet et conventionnel mais surtout trop technique.

Les outils de gestion ont souvent **tendance à structurer les comportements des membres de l'organisation**. Ces membres se conforment à ce que préconisent les outils de gestion. Ils perdent toute liberté de penser, de faire et ne font qu'à travers ce que spécifient les outils de gestion.

L'outil limite les possibilités des acteurs. Cette limitation **explique certains dysfonctionnements et certaines crises qui se fondent sur les choix qui ont été faits lors de la construction de l'outil**. Les travaux de M. Berry (1983) et J.C Moisdon (1997) décryptent les effets des outils existants et mettent en évidence le fait que « *certaines fonctionnements sont liés à la déconnexion de la chaîne instrumentale et aux conventions de calculs affectant chacun de ces maillons* »³⁹. Lors de la mise en place d'un outil de gestion, les initiateurs et les dirigeants sont souvent obligés de procéder à des choix sur les caractéristiques de ces derniers, leurs objectifs, les acteurs mobilisés et concernés, la durée et les effets. Ces choix sont réalisés à un moment donné et lors de l'analyse à posteriori des outils il est difficile d'avoir accès aux éléments qui ont pu motiver ces choix. Or la vie d'une organisation et des acteurs qui la composent évolue pour rester compétitive dans son contexte. C'est souvent à ce niveau que l'outil de gestion commence à poser problème. Par son manque de flexibilité il limite les faits et gestes des acteurs et crée, indépendamment de lui-même, des dyfonctionnements au sein de l'organisation. Cette déconnexion de l'outil à la chaîne instrumentale et à l'organisation crée la première crise. Les différents outils de gestion peuvent toujours être cohérents entre eux mais le comportement des acteurs et les logiques locales qui se créent autour de l'outil peuvent conduire à un fonctionnement problématique de leur superposition.

³⁹ JC Moisdon, « du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan, 1997, P 24

Dans la logique de rationalité instrumentale, l'acteur est minimalisé et l'organisation est considérée comme une juxtaposition de dispositifs et d'outils ayant leur propre vie, soumis à des problèmes de cohérence et de compatibilité entre eux. Il est difficile à un intervenant extérieur de connaître ces logiques locales du fait même de réticences de l'acteur ou simplement parce que l'acteur lui-même a une vision limitée du poids réel de ces dispositifs. Par ailleurs les logiques locales se lient entre elles, laissent quelques interstices, induisent des contradictions et créent quelques inattendus. Mettre en évidence ces logiques locales c'est :

- mettre en évidence des régularités quant aux différentes façons dont les organisations s'arrangent avec leurs dispositifs de gestion et leurs outils,
- être d'accord sur les méthodologies d'intervention.

Il est difficile de modéliser et de représenter les activités organisationnelles pour un outil car il existe peu de liberté en la matière. L'outil de gestion est contextuel à l'activité qu'il est censé résumer et fortement structuré par les possibilités de mesure et de représentation de cette activité. **Les outils de gestion sont locaux et synthétiques car ceux qui les construisent ont des informations limitées, ne voient pas le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble et par conséquent se font des représentations simplifiées de l'organisation.**

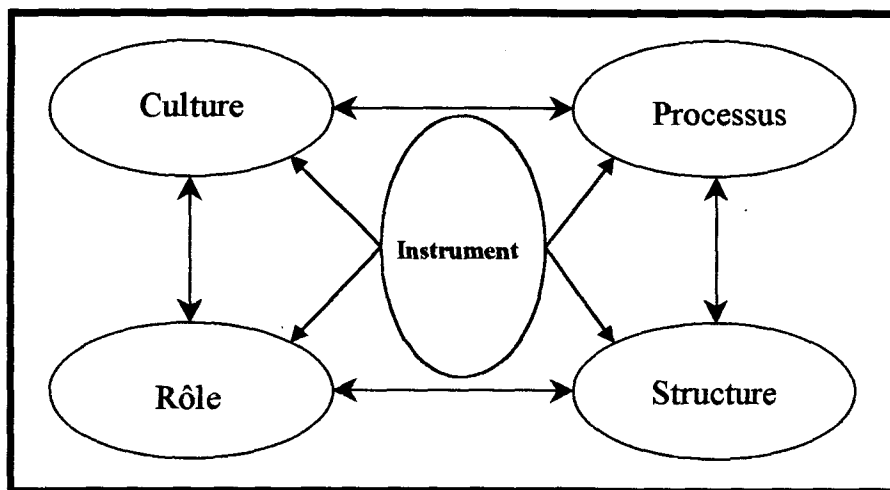
Dans la mesure où ils tentent d'apporter des solutions à des problèmes complexes beaucoup de ces outils font l'objet d'engouement déçus. **Les meilleurs outils de gestion mûrissent à l'usage** tout en montrant leurs avantages et leurs limites⁴⁰

1-3 Caractéristiques de l'outil de gestion

⁴⁰ Desreumaux A., « Stratégie », Précis Dalloz 1993

Il est possible de mettre en évidence, en s'appuyant sur P. Gilbert (1998), plusieurs dimensions caractéristiques de l'outil de gestion :

- Une dimension fonctionnelle qui renvoie au rôle assigné à l'outil dans l'organisation,
- une dimension structurale qui porte sur les caractéristiques de la structure de l'instrument,
- une dimension processuelle en rapport avec la mise en œuvre de l'instrument, son fonctionnement dans le temps et les phénomènes sociaux qui lui sont associés,
- une dimension culturelle imposant certaines règles aux acteurs sans qu'elles aient nécessairement été formalisées ni même formulées.



Tous les instruments vivent ces quatre dimensions de façon simultanée.

A ce propos A. Desreumaux met en évidence deux catégories d'outils dans le champs de la stratégie :

- **les outils d'analyse de nature technique** : cycle de vie, courbe d'expérience, méthode d'analyse de portefeuille d'activité et méthode d'analyse de la technologie.

- **les outils d'essence heuristique de nature qualitative et prospective :** recours aux jugements d'experts, démarche historique et réalisation de scénario d'avenir.

Ils peuvent également s'appréhender en fonction d'une classification fondée sur leur contribution aux actes de gestion. Selon P. Gilbert (1998) cette contribution peut revêtir différents principes organisateurs inhérents :

1-3-1 Principes organisateurs inhérents au domaine d'intervention

Dans la catégorie fondée sur les domaines d'intervention, on distingue les instruments de comptabilité, de stratégie, de ressources humaines, de finance etc. . Ce classement apparaît comme allant de soi. Une telle classification, faisant plus référence à l'usage de l'instrument, répond concrètement aux besoins des praticiens.

Cette catégorisation peut s'affiner par la création de sous catégories dans le même ordre d'idées. On arrive ainsi, à créer des boîtes à outils à utiliser en cas de besoin particulier. Or même si une telle catégorisation de l'instrument nous permet de le situer dans son domaine d'activité il ne nous renseigne pas sur son fonctionnement, ses caractéristiques internes et contextuelles. D'où une deuxième possibilité de classification fondée sur les caractéristiques de l'instrument.

1-3-2 Principes organisateurs inhérents aux caractéristiques de l'outil .

On peut distinguer deux sous catégories dans ces principes :

- une classification selon le degré d'autonomie de fonctionnement de l'instrument permettant de vérifier si l'instrument n'est qu'un simple outil technique ou alors une machine voire un instrument de gestion avec des données techniques mais également économiques et idéologiques nécessitant la main de l'homme pour sa mise en route mais étant en parallèle capable d'avoir une certaine autonomie au niveau intellectuel comme c'est le cas pour l'outil informatique.
- une classification selon le degré d'interactivité de l'instrument avec le contexte qui met en évidence trois catégories d'instrumentation :
 - celle qui dispose d'une forme préconstruite et d'une application directe,
 - celle qui est interactive avec le contexte,
 - celle qui est destinée à canaliser tout un processus d'action sans l'organiser.

1-3-3 Principes organisateurs inhérents aux usages locaux.

La catégorie fondée sur les usages locaux permettant d'aider à la décision et/ou de mesurer les représentations. En fonction des impératifs de gestion en présence les outils de gestion utilisés seront différents. Lorino distingue deux types d'impératifs :

- en amont de l'action les impératifs d'aide à la décision qui fournissent des règles aux acteurs leur permettant de prendre des décisions en cohérence avec la stratégie organisationnelle.
- en aval de l'action des impératifs de mesure de représentation servant à évaluer de façon continue l'état du système et son écart par rapport aux objectifs fixés afin de faire évoluer les règles de décision en fonction des écarts observés.

Ces outils pourront être différents également selon les usages mais en fonction cette fois des contextes de changement. Moisson, à ce niveau, en distingue trois : les

outils d'investigation (dévoilant les déterminants de l'organisation), **les outils de mutation** (accompagnant les transformations et fournissant des supports de représentation collective) et **les outils d'exploration du nouveau** (orientant les évolutions métiers par un apprentissage de la transformation de savoir technique de base).⁴¹

1-3-4 Les différents modèles d'outils de gestion

Cette distinction qui est fonction des domaines d'intervention, des usages et des caractéristiques permet de mettre en évidence trois types de modèles :

- **Les modèles prescripteurs de conduite** (à mettre en parallèle avec la fonction apprentissage de l'instrument),
- **les modèles d'analyse de contexte** (à mettre en parallèle avec la fonction d'analyseur de l'instrument),
- **les modèles d'aide à la gestion opérationnelle** (à mettre en parallèle avec la fonction régulateur et opérateur de l'instrument).

Les modèles prescripteurs de conduite peuvent être considérés comme des instruments normatifs constitués d'ensemble d'hypothèses n'ayant pas d'action directe sur le contexte. Ces instruments basés sur des modèles prescripteurs ont pour objectif essentiel de guider le gestionnaire et de structurer les actes de gestion. Le Moigne⁴² qualifie les modèles comme des représentations intelligibles, artificielles et symboliques des situations dans lesquelles nous intervenons. Contrairement au modèle explicatif qui, comme son nom l'indique, se propose d'expliquer un phénomène, le modèle normatif tente d'expliquer un phénomène par rapport à la façon dont il devrait se manifester et non pas par rapport à la façon dont il se manifeste d'ordinaire. Ce modèle normatif est une représentation

⁴¹ Nous ne nous attarderons pas à ce niveau sur cette classification qui fera l'objet d'une autre remarque dans la section 2 de ce chapitre mais également, et surtout, dans la troisième partie.

⁴² Le moigne 1990

simplifiée du réel mais également un instrument devant inciter à l'imitation pour faire reproduire quelque chose.

Les modèles d'analyse du contexte n'agissent pas directement sur le contexte et sur les situations qui, en réalité, ne font pas partis de leur prédisposition. Ils s'appliquent au traitement de l'information. Ces instruments, selon leur définition, doivent être neutres et ne pas interférer sur le contexte. La réalité est tout autre dans la mesure où il est impossible de nier le caractère interactif de l'analyse. Analyser un contexte oblige à l'observer, à le penser, à le questionner ouvrant alors la voie à des biais de perceptions, d'autres points de vue qui feront qu'indirectement l'instrument sera la source de modification de ce contexte. L'analyse *à fortiori* modifie le contexte ainsi que l'acteur analysé. Concevoir un instrument de gestion nécessite d'anticiper ses effets sur l'organisation afin de l'analyser avec le plus d'objectivité possible.

Enfin les modèles d'aide à la gestion opérationnelle peuvent être intégrés à l'activité quotidienne. Ils sont donc tournés avant tout vers l'action et ont plus un rôle « d'accompagnateur » de l'activité puisqu'ils sont chargés de préparer les décisions opérationnelles.

De ces données on peut déduire le tableau suivant :

| | usage | caractéristiques |
|--|--|----------------------------|
| Modèle prescripteur | Impératif de gestion Contexte de changement | Autonomie |
| Modèle d'analyse du contexte | Impératif de gestion Contexte de changement | Interactivité |
| Modèle d'aide à la gestion opérationnelle | Impératif de gestion | Autonomie Interactivité |

Il est difficile de « cataloguer » un outil de gestion dans l'un de ces modèles. En effet en fonction de son cycle de vie, de son cursus de fonctionnement, les objectifs qui lui

auront été attribués à la base se modifieront et ainsi on pourra voir passer un outil issu du modèle d'analyse de contexte à la situation de modèle prescripteur ou inversement.

Les caractéristiques et les usages des outils de gestion varient en fonction de leur vie et de l'évolution du contexte. Ils dépendent également des changements au niveau des acteurs, impliquant parallèlement un changement de statut ou de modèle de référence de l'instrument. C'est finalement la réactivité de l'outil qui fera qu'il survivra plus ou moins bien au temps. Cette réactivité dépend elle-même du concepteur et des utilisateurs mêmes de l'outil.⁴³ ⁴⁴

⁴³ Nous ne rentrerons pas dans le détail des cycles de vie à ce niveau mais dans le courant du second chapitre.

⁴⁴ *En matière de gestion des ressources humaines, proprement dit, nous nous référerons à la classification mise en évidence par J. Brabet dans son livre « repenser la gestion des ressources humaines ». Elle y distingue trois types de modèles en gestion des ressources humaines, qui par ailleurs ont des éléments qui s'entrecroisent avec les précédentes classifications plus généralistes, qui sont :*

- *Le modèle instrumental : il s'appuie sur un principe de convergence des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs dans le but d'accroître l'efficacité économique et sociale. A ce niveau la gestion des ressources humaines est considérée comme une action rationnelle proposant une série de techniques applicable aux ressources humaines. L'enjeu essentiel de ce type de modèle est l'efficacité principalement économique mais également l'harmonie par la convergence d'intérêts, la disposition d'acteurs utilitaristes et en développement positif ainsi que la création d'un environnement naturel et d'une entreprise organisme.*
- *Le modèle de l'arbitrage managérial : moins rationnel que le précédent car il met en évidence la dimension politique de l'organisation. Ce modèle intègre l'existence d'enjeux paradoxaux entre les acteurs organisationnels et par conséquent l'existence de convergence mais également de divergence. La gestion des ressources humaines pour être efficace doit intégrer et surtout arbitrer l'ensemble de ces enjeux. Le management des ressources humaines et la stratégie sont en interaction réciproque. L'environnement et l'entreprise sont considérés comme construits et non pas naturels comme dans le modèle précédent. L'enjeu initial est économique et diverge dans l'immédiat du social pour se retrouver à terme. Tout est source d'arbitrage entre des enjeux qui diffèrent afin d'atteindre un maximum d'efficacité.*
- *Le modèle de la gestion des contradictions comme son nom l'indique remet en question les différentes harmonies individuelles ou collectives existant dans les modèles précédents. Ce modèle souligne*

Nous avons, jusqu'à présent, tenté de donner une définition des outils de gestion et de dresser une liste de ses différentes caractéristiques. Nous nous proposons dorénavant, de voir l'outil d'après son rôle technique mais également institutionnel au sein de l'organisation.

1-4 Valeurs techniques et institutionnelles de l'outil :

Analyser les valeurs techniques et institutionnelles des outils de gestion⁴⁵ consiste à définir leur rôle officiel en considérant que ce rôle d'usage masque souvent leur rôle dans la régulation des rapports sociaux.

C'est en s'intéressant à ces phénomènes de régulation que l'on peut comprendre tout ce qui est mis en œuvre. **Les outils de gestion font souvent preuve d'une grande complexité dans leur description des phénomènes mais, ils rendent rarement compte de la complexité du processus qui conduit à la définition des éléments qui les régissent.** Or c'est ce qui est en jeu lorsque l'acteur respecte ou transgresse ces règles⁴⁶. Considérées, au sens de O.Favereau (1989), comme des dispositifs cognitifs collectifs à savoir un résumé des apprentissages passés. En effet :

l'ambivalence et les contradictions internes dans les organisations. Dans ce modèle l'efficacité économique et l'efficacité sociale sont antagonistes et les convergences et divergences doivent constamment être gérées.

Les instruments utilisés en gestion des ressources humaines peuvent faire référence à ces trois modèles simultanément ou voir parfois conjointement et ceci se modifiant une fois de plus selon le cycle de vie de l'instrument dans lequel on se situe. C'est ainsi qu'un instrument d'un modèle instrumental à la base évoluera vers un modèle d'arbitrage managérial tenant compte des possibilités de divergences entre acteurs.

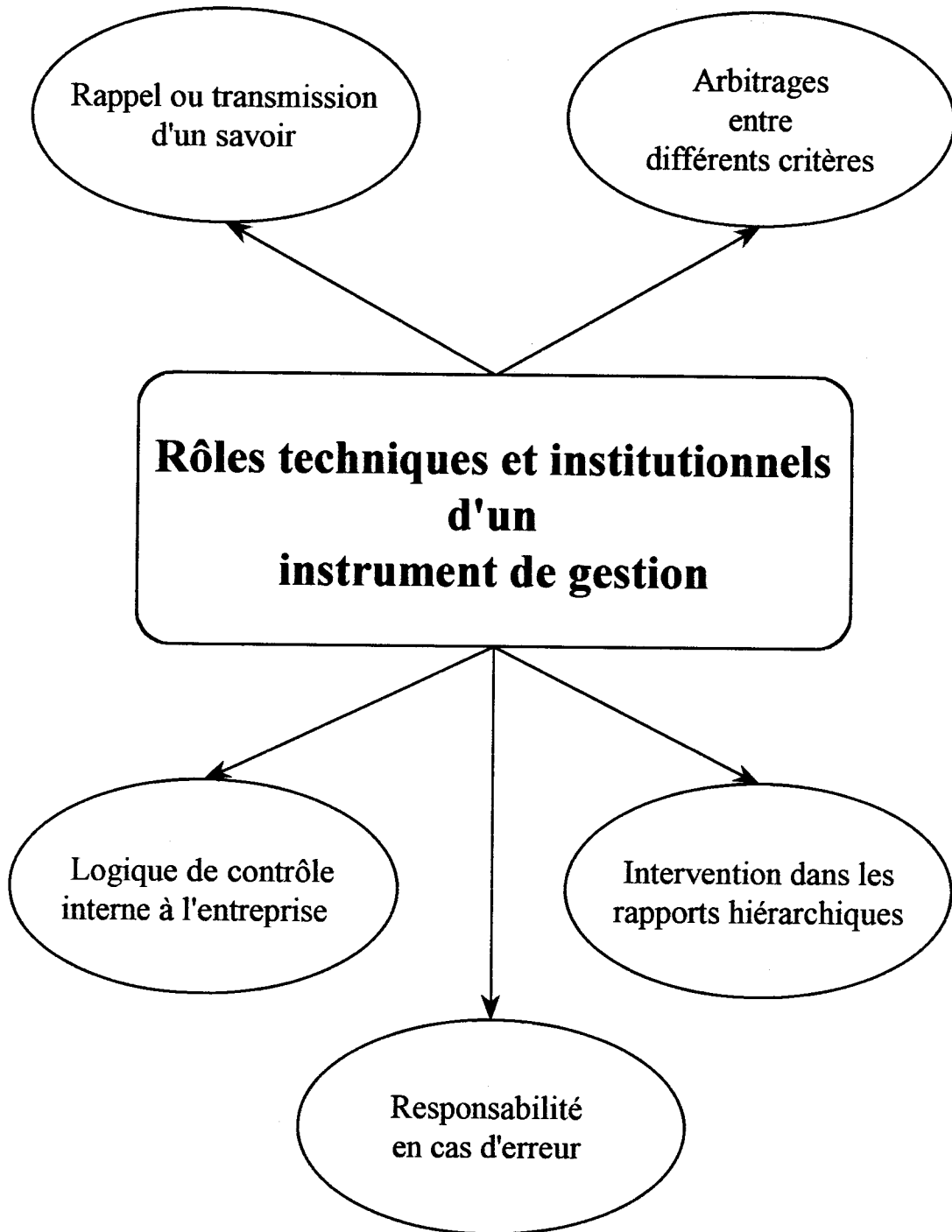
⁴⁵ Mayer P., « Valeur technique et institutionnelle d'un instrument de gestion : les règlements de sécurité », Annales des mines, Juillet-Août 1981

⁴⁶ Nous pouvons, à ce stade, définir l'outil comme un agrégé de règles.

- **la règle signale un danger potentiel, rappelle ou transmet le savoir** mais dans certains cas sa pertinence technique peut être contestable quand la connaissance du processus est insuffisante, la technologie est évolutive et mal maîtrisée ou les programmes de travail trop changeants,
- **sa définition résulte d'arbitrages** entre divers éléments, divers critères, or le respect de certains règlements rentrent en contradiction avec d'autres exigences,
- **elle s'inscrit dans une logique de contrôle interne à l'entreprise.** La nature des dispositifs pour exercer ce contrôle va conditionner l'attitude des différents agents par rapport à ces règles et ces outils,
- **elle intervient dans les rapports hiérarchiques.** Le rappel au respect de la règle est l'occasion pour un supérieur de manifester son autorité envers un subordonné. Il existe certains cas où les responsables eux-mêmes demandent à leurs subordonnés de transgresser les règles. A ce moment un jeu de marchandage lourd de menaces et de non dits et qui opacifie le fonctionnement du système peut s'instaurer,
- **elle joue un rôle important en cas de recherche de responsabilité** . En effet le non respect d'une règle désigne un coupable.

Ainsi, lorsque la pertinence technique d'une règle fait défaut ou lorsque la règle ou le critère est dévalorisé, dans le fonctionnement de l'institution son caractère arbitraire sur les autres dimensions réapparaît et son respect reste problématique. **On entre alors dans un jeu de marchandages et de rapports de forces dans un processus qui peut devenir très complexe et même confus.** S'en tenir au non respect de la règle et à la non conformité aux normes dans la prise de responsabilité rend impossible le simple fait d'aller au fond des choses dans la compréhension des phénomènes en cause.

Toutes ces données peuvent se synthétiser dans le schéma suivant:



La constitution d'un outil résulte de rapports de forces qu'il contribue à cristalliser Sa valeur technique portant souvent à contestation, la stabilité du rapport de force n'en est que plus précaire. Comme nous pourrons l'analyser dans le chapitre suivant l'instrument de gestion gravite autour de plusieurs rationalités entre autre la rationalité technique mais également la rationalité politique.

Les outils de gestion sont des points de jonction entre des ensembles structurés de normes et de représentations pas toujours cohérents entre eux. Chacune des parties en présence est prise de manière différente dans des ensembles structurés. **Lorsque l'outil de gestion ne joue plus son rôle régulateur, les situations deviennent conflictuelles et chacun a tendance à développer ses analyses, ses argumentations et ses forces selon un point de vue partiel et radicalisé qui dépend de sa position.** Afin de rendre compte de ce phénomène et des difficultés de communication occasionnées par ces phénomènes Paul MAYER parle du concept d'**institution** pas en terme juridique ou géographique mais pour désigner *«un réseau de rapports sociaux articulés à l'échelle d'une société et qui constitue à la fois des échanges réels et symboliques»*. Ainsi si chaque univers de référence conduit à une problématique cohérente la mise en adéquation de ces diverses problématiques est difficilement intelligible.

Ceci permet d'éclairer, entre autres, les problèmes de communication qui se posent dans les organisations et que les instruments de communication ne peuvent résoudre puisque les causes sont bien plus profondes. Lorsque les outils de gestion n'arrivent plus à canaliser les conflits, ces situations de tension peuvent trouver leur issue dans la désignation de boucs émissaires (qui risquent fort d'être ceux qui auront paru prendre des libertés avec la légalité). Mais on pourra aussi chercher la solution à cette situation dans la mise en chantier d'une réforme.

La mise en évidence de certains éléments des rôles techniques et institutionnels régissant les outils de gestion nous amène maintenant à nous poser la question des finalités qui sous tendent la mise en place de tels outils. C'est ce que nous nous proposons

d'analyser dans le paragraphe suivant en prenant comme point d'ancrage le fait que les instruments de gestion ont été créés pour être des supports de l'action collective.

Résumé de la section I :

Un instrument de gestion est non seulement une force productive ou un facteur régissant la production mais également un carrefour d'institutions à savoir un lieu de jonction entre les différentes parties organisationnelles avec un nœud de rapports sociaux et économiques lui conférant une valeur institutionnelle spécifique.

La valeur institutionnelle d'un instrument de gestion comprend toujours une valeur d'arbitrage et de contrôle. Si ces arbitrages sont controversés l'instrument dans sa représentation et son existence devient en tant que tel un enjeu qui masque les arbitrages qu'il assure. La valeur institutionnelle d'un instrument de gestion est un préalable à sa valeur et surtout à son efficacité technique.

Section II – Les outils de gestion comme instruments de cohérence organisationnelle

La façon d'isoler dans l'action organisée une composante particulière laisse une grande part à l'approximation et surtout comporte **une grande part de convention**. Il est très difficile de distinguer un outil d'une règle car par habitude, l'outil lui-même devient la règle. La différence essentielle réside dans le fait que la règle peut être informelle contrairement à l'outil. **La finalité d'un outil de gestion c'est d'aider un acteur ou un groupe à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leurs actions s'inscrivent et à anticiper les évolutions possibles.**

L'organisation peut se définir comme une combinaison d'activités dans le but d'être performante économiquement. Or, cette **multitude d'activités comporte un degré d'incertitude variable que l'on tente de canaliser par le biais d'outils de gestion**. La modélisation de l'aide à la décision, dont on parle ici, se trouve poussée à son extrême dans la démonstration de la taylorisation. Elle permet d'articuler un ensemble d'activités permettant des anticipations et des spécifications de la performance. Pour gérer cet ensemble d'activités on utilisera des représentations formalisées de la situation à savoir des outils de gestion. En effet afin de pallier l'impossibilité humaine de gérer cet ensemble il est utile de disposer d'outils mais également d'**activités modélisables avec des variables manipulables**.

Les acteurs organisationnels sont souvent enfermés dans la réalisation d'une tâche et n'ont qu'une vue partielle de la réalité de l'ensemble des activités. L'instrumentation permet ainsi d'avoir une vision plus large de cette réalité organisationnelle. Elle permet de synthétiser le cadre de l'action organisationnelle et ainsi d'informer les acteurs sur des horizons plus larges. L'objectif de l'outil à ce niveau est **d'accroître l'efficacité par l'augmentation de l'information**. Ceci suppose que l'outil de gestion s'inscrit dans une démarche de rationalisation. Nous nous proposons dans cette section d'approfondir ces effets des outils de gestion à savoir son rôle :

- de rationalisateur,

- de réducteur de la complexité,
- de régulateur des rapports sociaux,
- stratégique.

2-1 Les outils de gestion aux effets structurants et rationalisateurs.

L'entreprise triomphe dans la mesure où elle est fondée sur un modèle rationnel au sens des sociologues et des économistes. Weber parle de modèle rationalisateur-démocrate où la domination légale est la seule qui puisse assurer la continuité et la prescription par des règles non attachées à des personnes, contrairement aux dominations traditionnelles ou charismatiques. Pour la théorie classique, l'action économique est fondée sur le comportement de l'individu rationnel, rationalité se comprenant dans le sens de recherche de son intérêt. Cette théorie met en œuvre deux éléments : d'une part des agents qui agissent rationnellement et possèdent toutes les informations pour le faire, d'autre part, un espace de référence, le marché de la concurrence pure et parfaite. Or ces modèles ne définissent pas les acteurs. Weber définit l'acteur par le sens qu'il donne à son action mais ne s'intéresse pas à ce qui est à l'origine de la construction de la rationalité. Taylor l'attribue à ceux qui détiennent le monopole de la science et les économistes à la loi invisible du marché. Ainsi pour que l'entreprise applique un modèle rationnel, il suffit que ce dernier soit clairement énoncé. Cela suppose que l'entreprise ne dispose pas d'acteurs autonomes susceptibles de faire des choix. L'important dans l'image de l'entreprise c'est d'avoir un système rationnel formalisé dans les fonctions, la hiérarchie en assurant la cohérence. La théorie des relations humaines mettra, par la suite, en évidence l'existence de comportements inattendus et informels sans pour autant mettre en cause le modèle rationnel de l'entreprise. Certains auteurs, issus des champs de la sociologie et de l'économie, à la fin des années trente, mirent en évidence les difficultés de coopération entre acteurs dans un cadre où la division du travail est importante. L'image de l'entreprise est, à ce stade, celle de tensions dont la coordination passe par des jeux de pouvoir. On assiste à un changement radical de la notion d'entreprise voyant des acteurs et des jeux de

pouvoir là où on ne voyait que rationalité. Simon (1964)⁴⁷ définit le principe de rationalité limitée de la façon suivante « *rationnellement, deux individus également compétents, motivés par les mêmes objectifs et les mêmes valeurs, et disposant de connaissances et d'informations identiques ne peuvent qu'adopter la même solution. La théorie administrative doit, par conséquent, s'intéresser aux facteurs qui déterminent les techniques, les valeurs et les connaissances en fonction desquelles le membre d'une organisation agira. Ce sont les limites de la rationalité que doivent prendre en considération les principes d'administration" »*

L'organisation est une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils. Les différentes formes de rationalisation permettent de pallier le problème de la rationalité limitée des acteurs et en partie les problèmes de coopération qui se posent. Or rapidement l'organisation s'aperçoit qu'instrumenter, utiliser des outils de gestion, n'est pas la meilleure façon de gérer car tout ne peut pas s'instrumenter. Lorsque les activités se complexifient à l'extrême ou lorsque qu'elles fluctuent rapidement, il devient impossible d'instrumenter sans perdre une partie essentielle de la matière même de ces activités. Il existe des phénomènes d'ajustement spontanés dans de nombreuses organisations car il apparaît peu vraisemblable qu'une organisation fonctionne sans certaines formes de rationalisation.

Le marché par exemple ne peut pas s'instrumenter. Il est difficile de structurer et de rationaliser les règles de l'offre, de la demande et des fluctuations. C'est d'un niveau trop complexe et trop rapidement fluctuant pour pouvoir se faire.

Actuellement, de part la culture, l'histoire et surtout le type d'enseignement dispensé dans les écoles, les dirigeants croient encore en l'existence d'une rationalité supérieure. Se mettent donc en place **des multitudes d'outils de contrôle et d'évaluation qui poussent les acteurs à se conformer à des logiques locales et à exacerber leurs divergences.** En effet il est difficile dans un monde où la rationalité parfaite n'existe pas,

⁴⁷ March J.G et Simon H.A, « Les organisations problèmes psychologiques », Dunod 1964

que des protagonistes restent cohérents et convergents tout en restant dans leur propre logique.

Il est impossible pour un fabricant et un commerçant de tomber d'accord alors que leurs intérêts divergent, le commerçant étant jugé sur son chiffre d'affaires, et surtout sur son résultat net et le fabricant sur son prix de revient, ces deux concepts étant eux-mêmes incompatibles. Il est impossible à un individu de se mettre à la fois dans la position d'acheteur et de vendeur pour un même bien représentant une somme importante. Les intérêts des deux parties sont beaucoup trop divergents et il est nécessaire d'établir une négociation, souvent difficile, pour pouvoir concilier ces deux aspects et mettre en place un échange.

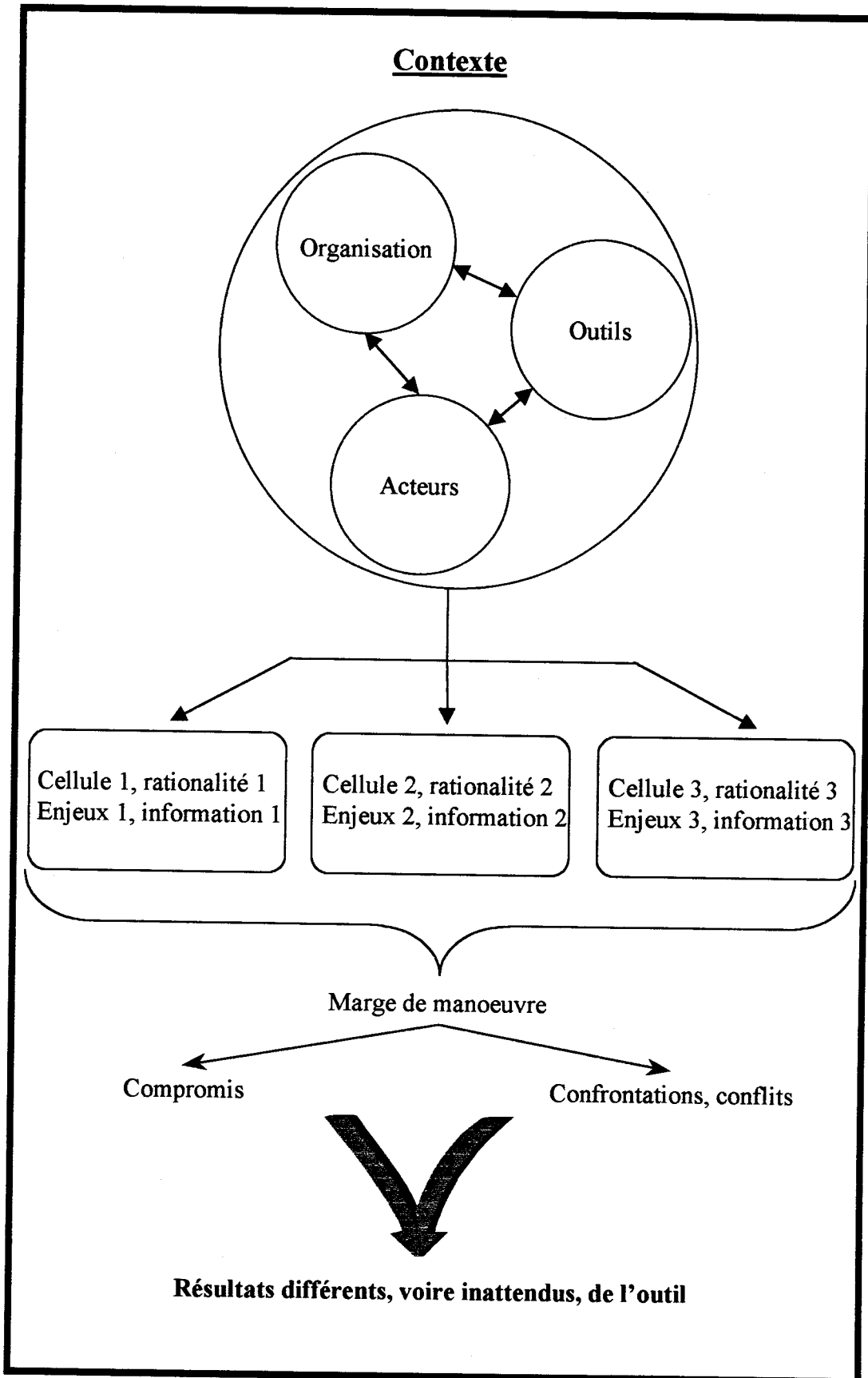
L'organisation est la résultante de différentes cellules, différents services, ayant leurs propres frontières. Partant de ce constat, les enjeux, la rationalité limitée, les conflits et les logiques locales sont inscrits dans leur structure. C'est dans les interfaces de ces cellules organisationnelles que se produisent les conflits dans la mesure où, en règle générale, l'enjeu de l'un est incompatible avec l'enjeu de l'autre. Si, malgré tout, les organisations survivent et vivent c'est par l'existence de flou et d'ambiguïté dans l'information. C'est à travers ce flou que les acteurs arrivent à acquérir des marges de manœuvre leur permettant de résister à ces conflits latents et surtout à ces enjeux divergents. Par ailleurs, le risque inhérent à la mise en place de certains outils dans ce contexte c'est d'atteindre des résultats complètement inattendus voire même totalement différents de ceux que l'on souhaitait.

Ainsi par exemple la mise en place d'une grille d'évaluation ou le flou ne peut exister de par son caractère formel retire toute liberté d'action des agents et les poussent, au contraire, à agir selon la grille leur retirant l'autonomie nécessaire pour pallier certains problèmes inattendus.⁴⁸

⁴⁸ Nous insisterons sur ce point lors de la troisième partie relative justement à l'étude empirique de l'outil.

L'organisation se scinde en plusieurs cellules ayant chacune leur information, leurs enjeux et leurs rationalités. Parallèlement le champ d'application des outils de gestion devient très important : économique, recherche opérationnelle, contrôle de gestion, comptabilité, gestion de production, gestion des ressources humaines, analyses de données... et touche tous les secteurs d'activités (hôpitaux, banque, distribution...). Créés de nombreux besoins d'instrumentation se traduit par l'émergence de disciplines gestionnaires qui s'automatisent progressivement. **On en arrive peu à peu à une rationalité spécialisée laissant en évidence le problème de cohérence de l'ensemble de l'organisation.**

Nous pouvons schématiser ces données de la façon suivante



Comme nous pouvons le constater le raisonnement précédent peut être tenu au niveau des acteurs. En supposant que les différents agents d'une organisation aient une rationalité locale tenant aux informations dont ils disposent et aux jugements dont ils sont l'objet, l'organisation est un lieu d'affrontements et de rapports de forces. **Ces affrontements sont canalisés par des contraintes dans lesquelles les instruments de gestion peuvent jouer un rôle important. Chaque acteur organisationnel a ses propres exigences et seul un compromis entre ces choix et ces enjeux contradictoires peut amener l'organisation à fonctionner.**

Les instruments ont des propriétés structurantes agissant sur le contexte, transformant l'information en données et régulant les rapports sociaux. Le gestionnaire n'est pas un simple manipulateur de l'instrument, il doit également préparer et mettre en place tout un processus pour atteindre les conditions optimales à l'utilisation de l'instrument et ainsi atteindre le but fixé.

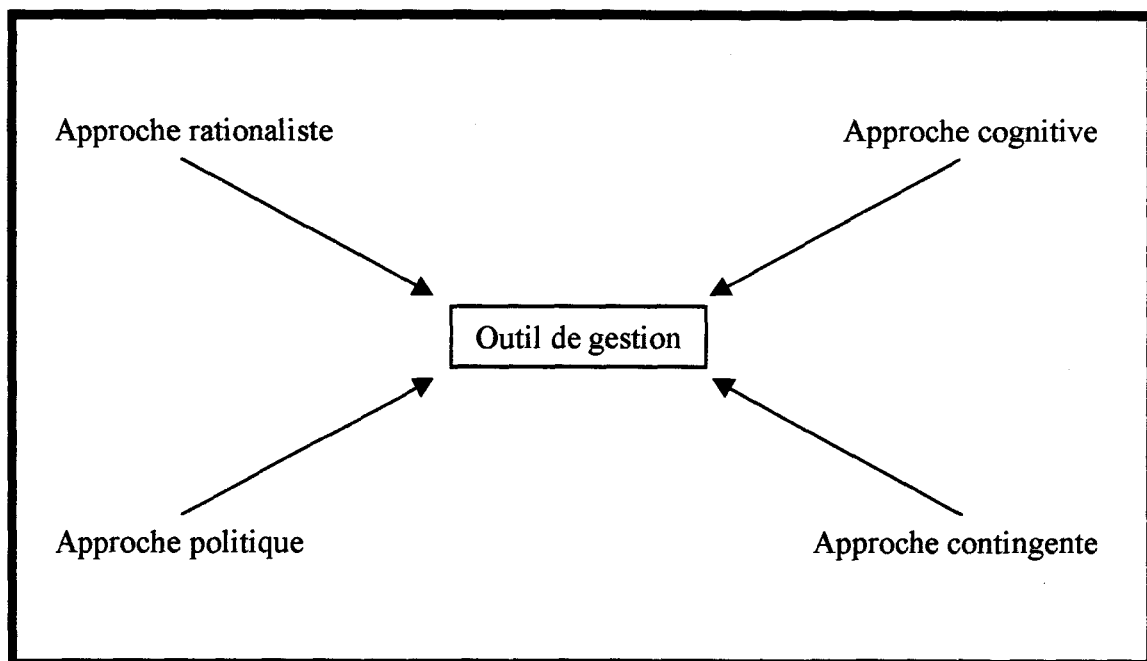
C'est à ce niveau que l'on peut parler d'**instrumentation** qui désigne à la fois un **contenu et un processus**. Or le gestionnaire est un homme, un acteur organisationnel avec ses propres enjeux, sa propre volonté qui aura des conséquences sur son comportement et orientera son utilisation de l'instrument. **L'instrument n'existe que par rapport à son contexte c'est-à-dire un ensemble de données sociales et organisationnelles gravitant autour et lui donnant un sens. Tout instrument véhicule un ensemble de représentations, d'expériences, de réflexions qui lui ont donné naissance.**

L'approche rationaliste donne de l'instrument une vision d'un outil neutre et extérieur à l'entreprise. C'est en fonction de l'objectif visé que le gestionnaire utilisera l'outil lui permettant d'y répondre. L'approche rationaliste occulte tous les aspects interactionnistes de l'instrumentation en gestion, aspects mis en évidence par d'autres approches comme l'approche contingente, politique et cognitive. Selon la première approche l'instrumentation est une structure stable alors que pour les interactionnistes l'instrumentation est sujette aux changements.

Nous pouvons comparer la définition de l'instrumentation dans ces deux approches de la manière suivante :

| Postulats rationalistes | Postulats interactionnistes |
|---|---|
| Toute instrumentation est une structure intégrée, stable et permanente | Toute instrumentation est une structure plus ou moins instable sujette à des changements |
| Chaque élément d'une instrumentation possède une fonction explicite contribuant au maintien d'un fonctionnement | Il existe des éléments d'une instrumentation qui contribuent par leurs fonctions explicites et implicites au changement d'un fonctionnement |
| Une instrumentation qui fonctionne est basée sur un consensus des acteurs | Une instrumentation qui fonctionne manifeste des tensions et des conflits intra et inter-individuels |
| Les instruments ouvrent à la prescription | Les instruments ouvrent à la discussion et à l'apprentissage |

Sans nier les aspects rationalistes d'ailleurs à la base de l'instrumentation nous situons tout notre raisonnement sur les aspects interactionnistes selon le schéma suivant :



Les outils de gestion ont donc **un effet structurant et répondent à des objectifs divers**. Ils ne renvoient pas obligatoirement à une rationalité suprême mais peuvent mettre en évidence le fait que l'entreprise soit également un lieu d'affrontement, de rapports de force et de lutte pour le pouvoir. Adopter une technique particulière de gestion ne permet

pas forcément d'atteindre une rationalité suprême guidant les choix de gestion. Bien au contraire la préférence pour telle ou telle technique s'appuie en réalité sur la volonté d'acteurs qui cherchent, à travers elle, à promouvoir des points de vue différents. Les outils de gestion doivent toujours être analysés dans leur contexte, ceci étant d'autant plus vrai que les situations de mise en place d'outils évoluent et que l'on assiste ainsi souvent à une superposition de normes et de critères d'ordre différents pouvant amener des analyses contradictoires sur un même problème.

Cela n'empêche pas les instruments de gestion d'être également des instruments de dialogue et de communication. L'un des avantages des effets structurants de l'outil de gestion est **de poser le problème clairement et d'aider à le rationaliser**. Rechercher à tout prix la transparence et la cohérence supprime certaines libertés du point de vue des acteurs et peut entraîner de nombreux risques dans la mesure où cela implique une démarche extrêmement réductrice.

L'application d'outils de gestion peut donc engendrer des effets pervers. Mais en réalité ces effets ne sont pas directement issus des outils mais initialement de la volonté même des prescripteurs qui mettent en place l'outil.⁴⁹

Il existe donc deux phénomènes concomitants au niveau des outils de gestion. **D'une part ces outils sont structurés par les volontés et d'autre part ces volontés sont elles-mêmes structurées par un métalangage des instruments.**

Il existe une interaction volonté-instrument. Les instruments de gestion ne représentent pas seulement la cristallisation de rapports de force mais sont également porteurs de la culture d'entreprise et de la façon dont cette dernière à l'habitude d'analyser les problèmes.

⁴⁹ Sauf si ce dernier leur échappe.

Les instruments de gestion sont non seulement porteurs de rationalités mais également d'histoire. Ce qui nous amène à souligner finalement que la mise en place d'outils de gestion devrait susciter de nombreuses questions aux acteurs organisationnels sur : les modalités d'insertion de ces outils, leur condition d'utilisation, l'éventuelle apparition d'effets non anticipés, la coexistence de procédures différentes, la cohérence entre les outils mis en œuvre et enfin la cohérence entre les pratiques des acteurs et l'ensemble du système de gestion.

Se poser ces questions permet entre autres d'optimiser l'évitement de risques inhérents aux outils de gestion et, en particulier, celui issu d'une rigidification et complexification du système en place perturbant toutes les régulations déjà établies, et pouvant encore s'établir, et retirant un certain degré de liberté aux acteurs nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

2-2 Les outils de gestion réducteurs de la complexité et des incertitudes

Dans les organisations, les acteurs sont engagés dans des situations de gestion complexes qui les amènent à formuler des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine. L'encombrement de leur temps et l'urgence qui préside souvent leur prise de décision leur laissent peu de disponibilité. Beaucoup d'entre eux prennent des décisions et établissent des choix sans avoir préalablement pris le temps de les instruire convenablement. C'est ainsi que les acteurs se fondent sur des abrégés qualifiés selon C. Riveline d'abrégés du vrai et d'abrégés du bon.

On retrouve, ici, l'idée d'O. Favereau (1993) selon laquelle il est nécessaire de disposer de supports d'aide à la décision pour atténuer les problèmes dus à la rationalité limitée et à la complexité interne. En outre, le fait de fonder ses décisions sur les mêmes moyens d'analyse permet de s'ajuster plus rapidement et réduit les occasions de divergences entre acteurs.

Cet attrait pour les outils de gestion permet de réduire l'angoisse qu'ont les acteurs lorsqu'il s'agit de se plonger dans une complexité inaccessible à leur compréhension dans un laps de temps bref. De nombreux gestionnaires affirment que cette **simplicité est toujours gage d'efficacité et qu'elle est un moyen privilégié pour infléchir la marche des organisations**. Même si l'appareil gestionnaire, simplificateur de la réalité a des vertus, il a aussi des vices. En effet, très souvent **la simplicité va au détriment de la fidélité** de la description des phénomènes en cause et peut se trouver ainsi fort coûteuse sur le plan de l'efficacité. On peut dire, par exemple, que la grille d'analyse du BCG n'est qu'une schématisation alors que les présentations qui en sont faites insistent rarement sur les hypothèses sous-jacentes très réductrices. Ainsi une analyse qui ne prend pas en compte le bien fondé de ces hypothèses peut amener des choix inopportuns. Or la commodité de mise en œuvre de cette grille, sa large diffusion jointe à l'attraction des idées simples permettent rarement d'éviter un usage simpliste et un rejet pur et simple de la méthode, une fois passé l'effet de mode.

Les acteurs n'ont pas toujours le libre choix des schématisations qu'ils opèrent. Ces dernières dépendent de tout ce qui dans l'organisation sert à classer, à mesurer, des traces, de toutes les idées qui y sont admises et donc de sa culture, de son histoire, des contraintes imposées par les institutions extérieures et des idées largement admises. Ainsi nous pouvons nous permettre de dire que **tout ce qui fait gagner du temps, et en l'occurrence l'instrumentation, peut rendre dépendant de ce qui est institué dans l'organisation et dans son environnement. Or la volonté actuelle des organisations porte sur l'innovation mais, innover suppose de prendre des distances par rapport à ce qui est institué et aux commodités qu'offrent les outils de gestion**. Ce qui veut dire que même si les outils de gestion permettent à court terme de gagner du temps, leur manque de flexibilité, et par conséquent de réactivité nuit à l'innovation nécessaire dans toute organisation actuelle.

La réduction de la complexité apparaît ainsi, comme une opération à la fois nécessaire et périlleuse. Nécessaire car on est obligé de simplifier pour appréhender le problème et pour agir, périlleuse car les simplifications opérées par les acteurs peuvent se

retourner contre eux en les empêchant de parvenir aux fins qu'ils recherchent. L'accroissement de la taille des organisations, la complexité des interactions entre les acteurs, la fin d'un monde fondé sur l'existence de régimes permanents, conduisent les outils de gestion et les idées traditionnelles à se retrouver fortement décalés par rapport aux exigences nouvelles du temps.

Il est, par conséquent, crucial de comprendre comment se constituent, interagissent et évoluent les outils, comment ils agissent sur le comportement des acteurs et comment en retour ces derniers peuvent les modifier.

Les choix et les décisions dans les organisations sont souvent guidés par les contingences du moment et les personnalités en présence, or l'analyse montre parallèlement que, plus un choix est précipité, plus il est prévisible car fondé sur des instruments les plus accessibles et les idées les plus communément admises. Nous avons l'image d'un vaste mécanisme, dans lequel tous les acteurs sont mus par des forces qui les dominent. Ces forces peuvent être analysées en étudiant **les outils de gestion mis en œuvre pour instruire ces jugements et ces choix**. Nous centrerons notre analyse sur le mécanisme élémentaire basé sur les paramètres numériques et les comportements, à savoir :

- les acteurs ne se servent à un moment donné que d'un très petit nombre d'informations privilégiant les paramètres numériques,
- parmi ces paramètres les acteurs privilégient ceux sur lesquels ils se sentent jugés et règlent logiquement leurs choix de manière à optimiser les jugements dont ils se sentent l'objet,
- lorsque la taille de l'organisation et l'urgence contraignent à résumer l'information en indicateurs synthétiques et spécialisés, on constate de nombreux cas où des personnes différentes font des choix identiques,
- ces comportements sont rationnels chacun s'adaptant logiquement à son environnement local.

Les acteurs adaptent souvent leur comportement aux contraintes qui pèsent sur eux. Leurs choix sont rationnels mais guidés par des logiques locales et relatives, parfois différentes de la rationalité postulée par le calcul économique et plutôt stratégique. Ce principe de rationalité s'applique aux décisions stratégiques⁵⁰ car elles interagissent avec les concurrents et ne s'imposent jamais aux managers. Les décisions tentent toujours de correspondre aux principes de rationalité, en conséquence il est utile de s'intéresser à la rationalité limitée des acteurs mais aussi aux prises de décisions stratégiques sachant, que les comportements s'uniformisent quel que soit l'âge des acteurs, leurs expériences et leurs attitudes par rapport à d'autres questions.

C'est le cas entre autre dans la recherche menée par G. de Pourville dans l'industrie mécanique en ce qui concerne l'organisation des achats. Après étude, il s'avéra que les comportements d'achats étaient illogiques économiquement et surtout irrationnels or l'analyse montra qu'en réalité ces comportements étaient parfaitement rationnels par rapport aux objectifs sur lesquels étaient évalués ces acheteurs. L'abrégé du vrai se résume à un chiffre et l'abrégé du bon se résume pour les évaluateurs à l'idée selon laquelle est bon gestionnaire celui qui respecte ses objectifs et pour l'évalué qu'il faut toujours optimiser le paramètre sur lequel on est jugé.

Lorsque l'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise les problèmes semblent moins facilement quantifiables, les pouvoirs des agents plus élevés et les processus d'évaluation plus complexes. Or lorsqu'on quitte l'entreprise, les finalités de l'organisation sont plus ambiguës. *Par exemple dans les hôpitaux on est en présence de deux rationalités irréductibles, la rationalité budgétaire et la rationalité médicale.*

Ce qui permet de dire qu'il existe des automatismes de comportement dans les organisations. La prise en compte de ces éléments objectifs permet de rendre compte jusqu'à un certain degré de détail de comportements observables dans les grandes organisations. Ce modèle d'analyse montre que la remontée des informations sur les faits

⁵⁰ Marmuse C., « Politique générale », *Economica* 1992

élémentaires est problématique à savoir que **de nombreux outils de gestion arrivent à masquer la réalité qu'ils sont censés décrire.**

Derrière les outils de gestion se cachent de nombreuses réalités. Les informations qu'ils transmettent peuvent devenir l'enjeu de relation entre les différents acteurs à un point tel que, l'adéquation de l'information transmise par l'outil à la réalité devient une question secondaire. Les outils de gestion peuvent entraîner une telle réduction de la complexité que l'on en oublie souvent la réalité opérationnelle. En effet, à quoi bon s'intéresser à un problème particulier puisque les ratios qui nous sont fournis le concernant sont bons. Le temps est un élément précieux, mais il fait souvent défaut c'est pourquoi peu d'acteurs vont vérifier, sur le terrain, les informations transmises par les outils de gestion au risque de se tromper. Ils acquièrent des mécanismes de comportement, des habitudes décourageant, par la même, toute prise d'initiative.

L'instrumentation permet donc de réduire la complexité organisationnelle mais également de l'analyser. Cette fonction d'analyseur de l'organisation a été mise en évidence par l'approche contingente. Elle permet de révéler les déterminants de l'organisation et ainsi d'aider les intervenants à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. Dans sa conception l'instrument prend en considération des présupposés sur l'organisation, présupposés qui peuvent entrer en confrontation avec ses propres présupposés. Se confrontant avec les données contextuelles de l'organisation il permet de les révéler aux acteurs.

Utiliser un outil de gestion ne modifie pas le contexte en tant que tel, immédiatement mais permet de mieux le cerner et le comprendre en mettant en évidence ses dysfonctionnements et ses incohérences. Son utilisation provoque essentiellement des réactions par rapport aux écarts existants entre les représentations véhiculées par l'organisation et les représentations véhiculées par l'outil.⁵¹ Si le contexte

⁵¹ Ceci se compliquant encore lorsque finalement l'instrument est là pour tenter de véhiculer les représentations organisationnelles.

dans lequel il se situe est trop différent de sa conception l'outil de gestion doit obligatoirement être remis en cause. Il est impossible de forcer l'entrée d'une instrumentation totalement en décalage avec l'organisation dans laquelle elle se situe, sous peine de non seulement courir à l'échec mais également d'avoir des répercussions graves dans l'entreprise.

Dans la mesure où les outils de gestion jouent un rôle important dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, il est souhaitable que l'organisation prenne conjointement, en considération les objectifs et les caractéristiques de l'outil qu'elle implante et l'analyse de son contexte. En effet, nous pouvons souligner cinq rôles importants de l'outil dans l'évolution de l'organisation :

- **Les outils permettent de «minéraliser» certaines conceptions.** Ainsi lors de la mise en place d'outils de gestion dans une organisation, on considère que ces transformations doivent résulter de volontés politiques. En approfondissant l'analyse on s'aperçoit, très rapidement, que ces volontés politiques sont éphémères si, finalement, elles ne s'accompagnent pas d'une modification radicale des outils déjà institués dans l'organisation. C'est souvent le poids des habitudes qui l'emporte sur les volontés innovatrices des acteurs politiques de l'organisation.
- **Les outils permettent de généraliser les rationalités autonomes.** En effet ils sont toujours porteurs de représentations organisationnelles susceptibles de mettre en place des rationalités et des automatismes qui leur sont spécifiques et qui échappent finalement aux volontés des acteurs.
- **Les outils tentent de canaliser le fonctionnement des systèmes humains.** Or, cette canalisation est d'autant plus accentuée qu'il y a urgence. L'urgence dans les prises de décisions importante et quelques remarques de gestionnaires spécifiant qu'ils n'ont guère le temps d'instruire correctement les dossiers avant de prendre une décision permet de souligner que le hasard préside souvent certaines prises de décision. Un choix est toutefois d'autant plus prévisible qu'il est effectué dans l'urgence, retirant

par ailleurs un certain degré d'incertitude dans le choix et par conséquent un certain pouvoir à l'acteur en présence. En cas d'urgence les acteurs ont recours aux outils immédiatement accessibles et se conforment aux normes admises couramment afin non seulement de se former rapidement une opinion mais également de justifier ses choix.

- **Les outils de gestion sont souvent source de «phénomènes invisibles».** Même s'il est difficile d'admettre dans notre culture que l'outil peut contribuer à diminuer l'emprise de l'acteur organisationnel sur son propre destin c'est le cas. **Il existe de nombreux jeux autour des règles qui gravitent autour de l'outil lui-même ou instituées par l'outil.** M. Crozier(1977)⁵² montre comment à l'occasion de ce jeu autour des règles se nouent des relations de pouvoir qui mobilisent l'attention des acteurs. C'est d'ailleurs dans leur façon de jouer avec ces règles et ces degrés de liberté qu'ils joueront avec leur carrière. Or ce jeu peut mobiliser tellement d'énergie de la part des acteurs qu'ils perdent conscience du rôle joué par l'outil utilisé. L'action devient un but en soi. Chacun peut mobiliser des degrés de liberté sans percevoir que la résultante de ces actions élémentaires n'est pas infléchie de manière significative. C'est d'ailleurs ce que souligne Boudon (1979) lorsqu'il examine l'opposition entre les libertés individuelles des agents et le déterminisme auquel peut être soumise leur action collective.⁵³ En outre les outils peuvent aussi **être facteurs de concordance de point de vue.** Les outils étant intériorisés par les acteurs ils aboutissent à une concordance de point de vue rendant parallèlement l'organisation rebelle à beaucoup de réforme. **Des dysfonctionnements apparaissent lorsque la bonne exécution des tâches des agents est incompatible avec les normes en vigueur.** Or face à ce type de dysfonctionnements, la culture de l'organisation pousse plus souvent à mettre les hommes en cause plutôt que l'outil. C'est seulement si les dysfonctionnements se pérennisent que l'on se penchera sur l'outil.

⁵² « L'acteur et le système » M. Crozier et E. Friedberg, ed. du Seuil 1977.

⁵³ « Effets pervers et ordre social » R. Boudon Mouton 1979

- **Les outils de gestion sont souvent issus d'instances organisationnelles spécialisées dans les domaines** bien qu'elles puissent profiter également des expériences extérieures issues d'autres organisations ou de recherches universitaires voire organisationnelles.

2-3 Les outils de gestion régulateurs des rapports sociaux

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer ce rôle de régulation des outils de gestion dans l'analyse de leurs caractéristiques, il nous semble, toutefois, intéressant d'y revenir dans la mesure où ce rôle revêt une certaine importance. En effet, les outils de gestion ont un rôle très important à la fois pour « produire de la gestion » mais également pour régir les rapports entre les hommes et les groupes sociaux. C'est ainsi **qu'ils cristallisent les rapports de force entre les agents** de telle sorte que cela peut même passer inaperçu aux yeux de ces derniers ce qui ne permet pas alors de tout comprendre dans ce qui est en cause lors de sa mise en œuvre.

Les outils de gestion sont également **des moyens d'articulation de ces rapports sociaux**. Par exemple la mise en place d'une grille d'évaluation a pour fonction basique d'établir un système de communication⁵⁴ entre les collaborateurs. Or, elle ne rend pas compte de la complexité du processus qui a conduit à l'établissement d'une telle grille :

- la grille d'évaluation rappelle ou transmet le savoir sur le métier,
- sa définition résulte d'arbitrages entre les différentes parties en présence,
- elle s'inscrit dans une logique de contrôle,
- elle intervient dans les rapports hiérarchiques,
- elle joue un rôle en cas de recherche de responsabilité lors de l'apparition de certains problèmes,
- elle intervient dans le système de rémunération indirectement,

⁵⁴ Nous nous aventurons déjà un peu sur le terrain à ce niveau or pour bien comprendre ce que cela signifie cette insertion ne semble pas inutile

- elle intervient dans le processus de carrière,
- elle intervient dans le processus de formation ;

Les acteurs utilisent l’outil de gestion sans tenir compte de leurs caractéristiques et de leur processus de construction. Lorsqu’ils remettent en cause sa pertinence sur certains points,⁵⁵ c’est pour faire apparaître son caractère arbitraire sur d’autres dimensions. C’est là, en l’occurrence, qu’intervient le jeu de marchandage et de rapports de forces entre les parties. Lorsque les instruments n’arrivent plus à canaliser les conflits,⁵⁶ une issue peut se trouver dans la désignation de « bouc émissaire » qui, n’est qu’un moyen d’éviter d’aller au fond des choses et de bien comprendre les phénomènes en cause au niveau technique mais aussi, et surtout, au niveau des rapports socio-politiques. Le risque, à ce niveau, est de tenter de remettre en chantier un nouvel instrument de gestion tout en risquant de commettre les mêmes erreurs.⁵⁷

L’instrument de gestion possède des caractéristiques techniques mais également politiques. Or ces différentes dimensions politiques, hiérarchie symbolique, jeu de pouvoir, politique de rémunération, politique de carrière, politique de formation, représentations sociales, sont autant de préoccupations difficilement compatibles et, parmi lesquelles, il est nécessaire de trouver un arbitrage autour de l’outil. La dévalorisation technique de l’outil se traduit, entre autre, par une libération des rapports de force qu’elle avait tentée de canaliser. Elle fait resurgir des différends et peut conduire à des confrontations⁵⁸. **Les instruments de gestion sont des points de jonction entre des ensembles structurés de normes, ensembles qui ne sont pas toujours cohérents entre eux.** On retrouve à ce niveau le problème des rationalités partielles.

⁵⁵ ce que nous analyserons dans le second chapitre lors de l’étude des rationalités en présence.

⁵⁶ surtout si eux mêmes sont source de conflit par leur technicité mais également parce qu’ils ont contribué à réduire le flou informationnel et ainsi mis en évidence des sources de tension qui apparaissent au grand jour par la suite.

⁵⁷ Au moment de l’écriture de la thèse il s’avère que c’est justement ce qui est en cours d’élaboration.

⁵⁸ C’est ce que l’on peut comparer avec les résistances au changement ;

La fonction de régulation des rapports sociaux de l'instrument intervient dans le rapport d'un individu avec un autre individu, non expressément désigné comme l'objectif, mais vers lequel le premier individu concentre son attention. Il s'agit de réguler les rapports de pouvoir entre deux, voire plusieurs, individus. La mise en place d'une instrumentation dans une organisation engendre obligatoirement l'établissement de rôles chez les gestionnaires de cette instrumentation. La possibilité d'attribuer des rôles aux individus médiatise les rapports sociaux et les rapports de pouvoir. La régulation, qui peut alors s'opérer, provient du mode d'emploi de l'instrument à savoir, les règles sociales sur le rôle de chacun et les relations qui doivent s'établir entre chacun.

L'instrument peut être source de divergence entre les acteurs mais il peut et doit aider ces mêmes acteurs à résoudre les divergences tout simplement en structurant les négociations ce qui nous renvoie aux effets structurants de l'instrument en gestion. Pezet (1996) souligne que **l'instrument est porteur de tous les conflits potentiels mais il est également un des meilleurs vecteurs d'un accord durable. L'instrument sert de base au compromis dans toute organisation de façon durable par le fait même qu'il soit souvent au centre de la négociation.**

2-4 L'outil de gestion au service de la stratégie

Depuis les années 90 la fonction ressources humaines fait l'objet de transformations profondes qui questionne son rôle dans l'entreprise. Les domaines et les prérogatives du directeur des ressources humaines se diffusent peu à peu à l'ensemble de l'encadrement développant **un micro management de l'organisation**.⁵⁹ Parallèlement le DRH doit concevoir, impulser et superviser une politique humaine à mettre en œuvre et faire accéder la gestion des ressources humaines à la dimension stratégique.

⁵⁹ Perreti JM, « Tous DRH », édition d'Organisation, 1996

Quel que soit le niveau où nous nous situons, le contenu et les prérogatives de la fonction, la gestion des ressources humaines reste contingente au contexte dans lequel elle s'inscrit et aux acteurs qui la créent. F. Bournois et Brooklyn deer C (1994). proposent de distinguer ce qui est du domaine de la gestion des ressources humaines au niveau technique et ce qui est du domaine de la gestion des ressources humaines au niveau relationnel et management à savoir, la manière dont les acteurs mettent en œuvre les outils qu'on leur offre.

Lier la stratégie à la gestion des ressources humaines risque de conduire à des pratiques régressives passant d'une logique d'acteurs à une logique de facteurs. Pourtant, la stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations. Procéder de cette façon fait prendre de l'ampleur à certaines missions de gestion des ressources humaines comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'évaluation et autres, au détriment d'autres missions. En réalité, la dimension stratégique s'intègre à toutes les pratiques de gestion des ressources humaines. Chaque acteur organisationnel *«s'efforcera de contraindre les autres membres de l'organisation à satisfaire ses propres exigences et d'échapper aux contraintes par une protection systématique de ses marges de manœuvre et de liberté. L'importance de ces deux orientations stratégiques variera dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres de chaque acteur. Or elles coexisteront toujours dans la stratégie d'action»⁶⁰.*

Un lien étroit entre la stratégie et la gestion des ressources humaines doit se construire⁶¹. Les salariés perdent confiance en leur entreprise, ils deviennent conscients des enjeux humains de la stratégie de leur entreprise et surtout des conséquences humaines des mauvais choix stratégiques des dirigeants et de leurs erreurs de gestion. Les décideurs sont loin d'être omniscients, rationnels et désintéressés comme le postule la théorie classique de la firme. Ils peuvent commettre des erreurs au niveau de la pertinence dans leur jugement

⁶⁰ Crozier M. et Friedberg E. « l'acteur et le système » Seuil. 1977

⁶¹ Piganiol C. « Stratégie et gestion des ressources humaines : un lien à construire ». ANDCP Personnel n°367 Février 1996

et surtout, les salariés ne sont pas soumis à leurs décisions. La complexité de l'action stratégique actuelle est due à un compromis socio-économique construit au niveau de l'entreprise

La stratégie, au même titre que la gestion des ressources humaines évolue au cours du temps et des courants de pensée. Nous sommes passée d'une stratégie mécanique-économique avec un environnement subi, des normes universelles et une gestion ressources humaines semblable à une logistique dans le discours des sciences positivistes à une stratégie émergente tenant compte des réalités politiques dans le discours des sciences constructivistes⁶². Selon la perspective « constructiviste » le savoir est une **représentation humaine construite dans l'action**. La stratégie doit, par conséquent, tenir compte de la multiplicité des acteurs, des conflits et coopérations existantes, des jeux de croyance et des artefacts ainsi que de l'apprentissage collectif et l'identification des pôles de compétences. La gestion des ressources humaines stratégique qui en découle, prend essentiellement en considération les veilles sociales, la communication, la participation et la régulation des acteurs ainsi que le développement des potentiels.

Il existe un lien étroit entre organisation, stratégie et ressources humaines. L'outil doit trouver sa place dans ce contexte comme nous pouvons le constater dans le schéma suivant. La fonction de l'outil de gestion doit être appréciée en fonction de l'évolution des rôles de la gestion des ressources humaines, surtout lorsque ces rôles glissent vers l'opérationnel. Rapidement, les outils ne se contentent plus de répondre aux rôles que leur ont attribué la stratégie et les ressources humaines. Ils prennent leur distance par rapport à ce pourquoi ils avaient été créés à la base et deviennent « autonomes ». Le manque d'harmonie entre les acteurs, les problématiques de l'organisation et les pratiques crée un contexte favorable à l'autonomisation de l'outil.

⁶² Nous nous attarderons plus sur la différence entre ces sciences dans le chapitre IV.

Résumé section II :

Un instrument n'est pas seulement un moyen de rationaliser et simplifier le réel mais c'est également un moyen de réguler les rapports sociaux et en ce sens c'est un moyen politique ⁶³. L'instrument, au travers des règles qu'il permet de mettre en place, est un instrument de pouvoir au service d'un groupe qui cherche à le manipuler pour assurer son autorité. Pour Crozier et Friedberg l'effet rationalisateur des instruments est fortement perturbé par les jeux d'acteurs et les zones d'incertitudes que ces derniers parviennent à préserver ou à se constituer pour maintenir leur pouvoir. L'instrument ne peut plus répondre correctement à son ou ses objectifs de base. Le jeu est biaisé au profit d'un usage stratégique des outils de gestion. Cet usage apparaît plus particulièrement lors de la mise en place d'un changement organisationnel et dans des stratégies de compromis entre acteurs.

Ainsi la mise en place d'un outil de gestion peut chercher à sensibiliser les acteurs à des dysfonctionnements mais aussi, à ne pas focaliser l'attention du personnel sur des problèmes majeurs. Il peut permettre aussi d'éviter les conflits, ou tout du moins d'en gommer les aspects les plus marqués. Sainsaulieu (1977) a prolongé l'analyse stratégique en introduisant des éléments d'analyse culturelle et en s'intéressant aux conditions qui favorisent la conduite du changement. Il souligne qu'en fonction de la place que les règles et les instruments de gestion occupent dans la mise en place d'un changement, il existera des stratégies différenciées pour le piloter. Ainsi, il s'avère que pour mettre en place un changement organisationnel on peut agir par expérimentation, en réformant les structures mais également en jouant sur les représentations sociales. L'instrument n'est jamais neutre à ce niveau mais il sera plus ou moins pertinent selon sa finalité et, quoiqu'il en soit, toujours porteur de représentations.

⁶³ Nous reviendrons plus en profondeur sur ce que P. Louart appelle rationalité technico-économique et socio-politique dans une organisation dans le chapitre suivant.

Section III – Les outils de gestion comme source de conflits ou potentiel de changement

Analyser les outils de gestion permet d'articuler deux dimensions qui interagissent : la dimension fonctionnelle et structurale de l'outil de gestion et la dimension processuelle. C'est, par conséquent, faire appel essentiellement aux théories de la traduction, des conventions et de la régulation sociale. Créer, construire, un outil de gestion c'est innover au sein de l'entreprise. Callon M.(1986) définit la traduction comme «*le mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés* ». Partant de cette définition nous pouvons définir l'outil de gestion comme **un monde représentatif du social se mettant progressivement en forme, se stabilisant et demeurant vrai, pour certaines entités, jusqu'à ce qu'il soit contesté**. Son objet n'est pas de déterminer directement des comportements mais de structurer des espaces de négociation, de jeux et de compromis entre acteurs. L'outil apparaît être une convention en soi mais autour de l'outil se crée une multitude de conventions entre les groupes et les individus. Ainsi nous pouvons dire qu'ils ont pour but de régler les échanges et les actions volontaires en définissant des normes ou des structures. La convention ne se définit pas comme une négociation mais comme un engagement par rapport aux personnes et aux outils. C'est «*la façon dont on exprime les autres, dont on les incarne, dont on les comprend ou encore dont on les représente* ». ⁶⁴les outils, en tant que convention, peuvent s'interpréter de deux manières différentes :

- à la fois comme une façon, un moyen, de se représenter les autres, leur comportement et de les interpréter,

⁶⁴ Boltanski L. et Thévenot L., « Les économies de la grandeur », cahier du centre d'étude de l'emploi n° 31 PUF 1987

- mais encore comme l'image de l'interprétation de l'autre, c'est-à-dire le résultat de l'interprétation qui a pu être faite.

L'équilibre social repose sur l'existence de références communes par rapport auxquelles les personnes définissent et justifient leurs actions. L'outil de gestion peut être considéré comme l'une de ces références communes aux différents acteurs organisationnels. Il contribue à la régulation des rapports sociaux bien que sa présence puisse aggraver certaines tensions organisationnelles lorsque les acteurs transgressent les règles qu'il a établies. Les outils de gestion ont une valeur spécifique à un moment donné de la vie de l'organisation. Ses rôles sont nombreux : socialisation, établissement de règles, contrôle de comportement et de processus. Mais, à ces rôles normatifs des outils de gestion nous pouvons ajouter un rôle plus récent et plus dynamique à savoir considérer l'outil de gestion comme un vecteur de changement.⁶⁵ Avant de devenir des outils de fonctionnement les outils de gestion contribuent à la mise en place de changements au sein des organisations. Le changement pouvant se définir comme un processus d'exploration croisée entre outils et organisation. Or, rapidement les outils peuvent engendrer des coalitions dominantes nuisant à d'autres transformations. C'est ce que nous nous proposons d'analyser dans cette partie en considérant l'outil comme un support à l'innovation et au changement susceptible d'engendrer une technologie invisible mais également des enjeux identitaires et sociaux pouvant perturber le fonctionnement et les autres transformations de l'organisation. Nous tenterons ensuite d'analyser d'autres types de dissonances qui se créent autour des outils.

⁶⁵ David A., « Outil de gestion et dynamique de changement », RFG septembre-Octobre 1998

3-1 – Les outils de gestion comme supports de l'innovation

Les outils sont bousculés dans des logiques de pouvoir. Ils sont peu adaptés à certaines formes de culture, s'avèrent incomplets, et non cohérents avec l'organisation mais toutefois suffisamment structurants pour conduire à des comportements collectifs contre intuitifs. Même si on ne cherche pas à nier la place de l'intuition dans les prises de décisions et dans les comportements des acteurs, nous supposons que l'outil permet de réduire l'aspect intuitif dans leur comportement.

L'organisation met souvent beaucoup d'espoir dans une instrumentation qui finit par se révéler fort décevante. Au début des années 70, on commençait déjà à critiquer les tentatives de rationalisation par l'outil bien que ces critiques n'aient pas amené de changements fondamentaux par l'abandon de l'outil. L'instrumentation ne consiste pas seulement à réduire la rationalité limitée des acteurs de l'organisation mais également à en accentuer les manifestations et les effets. **Les dispositifs formalisés de coordination et d'évaluation gagnent en importance dans leurs usages et dans leur signification** même passant :

- d'outil de conformation à outil d'investigation,
- d'outil de conformation à outil d'accompagnement de la mutation,
- d'outil de conformation à outil d'exploration du nouveau.⁶⁶

Moisdon JC (1997) définit **l'outil de conformation comme un outil permettant de normer les comportements** afin de les rendre conformes à un optimum qu'il postule. Le fait de confronter les outils et l'organisation conduit à expliquer certaines «lois organisationnelles». L'outil devient **un outil d'investigation du fonctionnement de l'organisation permettant de révéler les déterminants essentiels de l'organisation et**

⁶⁶ Ces trois changements au niveau de la conception même de l'outil sont étudiés dans le livre de J. MOISDON, « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan 1997. Nous reprendrons ces trois concepts dans notre étude de la gestion du développement individuel en troisième partie.

d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. L'outil de gestion peut également servir à accompagner et à faciliter le changement. **Il joue le rôle de support d'une construction progressive de représentations partagées.** L'outil joue, par conséquent, un rôle dans la transformation des règles organisationnelles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs « techniques ».

Les succès relatifs des modèles peuvent s'expliquer par l'écart lors de l'établissement de la formalisation, entre les représentations implicites de l'organisation et les règles dites ou non dites par lesquelles les acteurs se partagent leurs activités et se coordonnent. Formaliser l'organisation permet d'en dévoiler son fonctionnement et ainsi revoir ce dernier au niveau de sa formalisation. Ceci en obligeant finalement l'organisation à expliquer les lois qui la régissent et à confronter les instruments et l'organisation. Cette confrontation entre les arrangements pensés et les arrangements réels conduisant d'ailleurs à préciser et à interroger les organisations. Or pour qu'un instrument fonctionne il faut :

- qu'il soit pertinent par rapport à l'organisation,⁶⁷
- que l'organisation soit capable de le faire vivre.

Les outils permettent de révéler des déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les intervenants et les interlocuteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. C'est ce que l'on peut appeler le phénomène d'apprentissage qui peut être plus bénéfique et stratégique que des procédures de choix. Par exemple si l'instrumentation est incomplète, lacunaire, une part importante d'auto organisation est laissée aux niveaux décentralisés et il y a coordination spontanée plus ou moins correcte car la rationalité limitée dans ce cas reprend ses droits. **Au niveau de l'apprentissage organisationnel le rôle des outils de gestion c'est d'être un support dans la construction progressive de représentations partagées à partir duquel se structurent les négociations, les débats contradictoires et in fine se pilote le changement.**

⁶⁷ La pertinence de l'outil à l'organisation sera analysée plus en détail dans le chapitre 2 section 2 au niveau des rationalités technico économiques et sociopolitiques.

Les outils de gestion sont également des outils d'exploration du nouveau en ce sens qu'ils permettent de construire des images plus favorables des variables organisationnelles dans lesquelles évoluent les métiers et qu'ils permettent également d'orienter ces derniers **vers des transformations de leur savoir de base**. On ne quitte donc pas le domaine de l'apprentissage organisationnel mais on va plus loin. ⁶⁸

Les outils de gestion permettent toujours de structurer l'essentiel de l'entreprise mais ils sont plus malléables, moins stables et par conséquent leurs effets s'incrémentent moins dans les organisations qui, par ailleurs, semblent avoir trouver des parades pour éviter les mécanisations contre productives liées à l'appareil gestionnaire. **Cette instrumentation gestionnaire est un langage obligé mais imparfait, incomplet et lacunaire voire même irréaliste**. Les statuts des outils de gestion se modifient et s'orientent vers les caractéristiques des organisations dans lesquelles ils s'appliquent à savoir qu'ils deviennent :

- flexibles : le rythme de modification des outils tente de s'adapter aux transformations qu'ils sont censés réguler,
- fragiles : en corrélation avec ce phénomène, le processus de naissance et de mort des outils de gestion s'accélère. Lorsque c'est nécessaire on élimine les anciens outils, évitant ainsi les résistances contre productives des instruments,
- simples : on recherche la facilité d'usage au niveau des outils de gestion,
- interactifs : un des principes même des outils de gestion «consiste à les inclure dans un dispositif dynamique où ils ne constituent que l'initialisation d'un processus de rétroaction et de révision des choix effectués dans le cadre d'une temporalité définie à l'avance. »⁶⁹ ,

⁶⁸ Ces trois points qui de par leur longueur ne paraissent pas si importants seront en réalité traités en profondeur dans l'analyse de l'outil qui dans sa phase de maturité est passé d'un outil de conformation au réel à un outil d'investigation, d'apprentissage et d'exploration.

⁶⁹ Moisdon op cité

- discutables : les outils servent de moins en moins à conformer des choix faits d'avance mais plutôt à structurer des négociations d'acteurs dans un contexte complexe,
- décentralisés : les outils ne sont plus ni conçus ni utilisés par le management supérieur de l'entreprise.

3-2 Les outils de gestion sources d'enjeux identitaires et sociaux

Parler de mécanisme de gestion présuppose que les acteurs contreviennent au bien de l'organisation pour leur propre profit (être bien jugés) ou encore aient un comportement d'automates sans âmes et sans aucune liberté. Tout est relatif à l'individu et jamais on ne s'interroge sur l'existence de déterminants extérieurs permettant d'expliquer le comportement de l'individu. Pourtant le poids des différents mécanismes de gestion est fortement présent.

Les outils de gestion disposent d'une fonction de guide au profit de l'utilisateur. Ils lui livrent des connaissances et l'aident dans son apprentissage. Ils permettent également de concrétiser l'idéologie qui a présidé à leur conception. L'outil de gestion est un moyen de professionnalisation, un moniteur pour de nouveaux apprentissages. Selon l'approche cognitive il est impossible d'étudier les organisations sans faire référence aux structures cognitives de leurs acteurs et surtout de leurs dirigeants. L'approche cognitive s'étend à l'étude de l'interaction entre acteurs porteurs de représentations sociales différenciées dans un contexte d'action. Elle met en évidence le fait que si l'instrumentation est parfois en décalage, contextuel ou politique avec l'organisation, c'est qu'elle remplit une autre fonction.

Les instruments sont des moyens d'action et des règles mais ils véhiculent également des croyances et des connaissances propres à l'homme. Spérandio (1984), dans un travail sur l'ergonomie disait « l'homme que l'on étudie travaille avec un objectif, un but à atteindre, est confronté à des normes, des contraintes, fonctionne dans un univers

contingent qu'il connaît et utilise un savoir professionnel et un savoir-faire parfois très bien établis, très bien structurés ou au contraire en cours d'apprentissage ». Cette approche permet surtout de comprendre que même si l'apport opérationnel de l'instrument est faible on ne peut pas parler d'échec de ce dernier dans la mesure où son utilisateur peut être satisfait des résultats que l'outil apporte. L'objectif annoncé n'était peut être pas l'objectif désiré et même si l'objectif énoncé n'est pas rempli celui qui est désiré l'est probablement. L'échec relatif d'un outil de gestion peut tout simplement masquer un phénomène d'apprentissage susceptible de se révéler à terme stratégique.

Les organisations ne sont pas de simples lieux de production, elles remplissent plusieurs offices allant du simple lieu de production faisant l'objet d'une division du travail à un **regroupement d'individus constituant le support d'une vie sociale**. C'est cet éclatement des fonctions organisationnelles qui traduit les décalages entre la culture de l'entreprise et l'instrumentation dont elle se dote. Les acteurs, que ce soit volontairement ou non, sont pris dans une série de relations avec l'organisation. Au travers de ces relations les individus établissent selon leur profil, leur situation et leurs caractéristiques personnelles, des pratiques différenciées. Ils adoptent des stratégies d'utilisation des outils de gestion à disposition en fonction de leur propre stratégie. En outre les acteurs organisationnels intériorisent un certain nombre de règles parfois en décalage avec la réalité, mais résultant essentiellement de leurs observations. "Ils se forgent des références à travers lesquelles ils analyseront les situations. **Cet éclatement des fonctions entraîne donc une multitude de comportements et de représentations**. Or cette complexité entre en contradiction directe avec la vision plus homogène de la culture d'entreprise. Les artefacts de la gestion font éclater l'homogénéité apparente que recouvre la notion d'entreprise. Or justement au travers de la culture c'est la vision, la représentation d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs qui transparait et est assimilée comme la vision de référence légitime.

Cette interaction entre la dimension symbolique et culturelle de l'organisation et les artefacts de la gestion dont les organisations se dotent, met en évidence le processus suivi

pour que les supports de gestion structurent les représentations et surtout les pratiques des individus. La très forte intériorisation des normes et des règles par les individus est corrélative à la façon dont la culture s'inscrit dans les procédures de gestion de l'entreprise.

Ces procédures donnent lieu à une multitude de stratégies d'utilisation et d'appropriation. Il s'agit en réalité de pratiques locales correspondant à des interprétations variées des textes et des règles en vigueur. Certains acteurs suivront ces procédures à la lettre alors que d'autres les contourneront ou leur feront remplir une fonction de « simulacre ». De telles pratiques dévoilent également des représentations du fonctionnement de l'organisation qui permettent aux individus de résoudre les paradoxes et les contradictions dans lesquels ils sont pris en tant qu'agents de l'entreprise. Culture d'entreprise et instruments de gestion se répondent et relèvent d'une double logique : une générale entreprise et une autre plus spécifique au contexte direct des acteurs.

La principale représentation de l'entreprise c'est la rationalité qui en découle. Or c'est l'acteur organisationnel qui est à l'origine de cette rationalité. Weber définit l'acteur par le sens qu'il donne à son action. Ce terme désigne les hommes de l'organisation ayant un pouvoir d'action stratégique au sein des systèmes qui les emploient. C'est l'acteur qui construit l'organisation et sa rationalité. Comme le souligne P. Louart (1995) **« la rationalité des acteurs s'inscrit dans des contextes d'action complexes pouvant être interprétés de différentes façons »**. Les rationalités organisationnelles dépendent non seulement des acteurs mais également et par voie de conséquence des cadres de références des acteurs eux-mêmes issus de leur culture et de leur histoire personnelle. Weber (1971), quant à lui, souligne que ces référentiels subjectifs peuvent conduire à quatre types de justification de l'action⁷⁰ :

⁷⁰ M. Weber, « Economie et société », trd. Plon 1971

- les conduites traditionnelles renvoyant à des structures d'habitudes ou à des valeurs,
- les comportements émotionnels de nature affective, impulsés par les émotions et les sentiments plus ou moins refoulés ou contrôlés,
- les actes rationnels par rapport à des valeurs relevant par conséquent de convictions ou d'idéaux,
- les actes rationnels par rapport à des finalités c'est-à-dire issu d'objectifs fixés et des moyens donnés pour atteindre ces objectifs.

L'organisation vit au travers de l'interaction entre des choix stratégiques, émanant de la direction, et de l'action collective qui se définit comme étant l'interaction entre les décisions et les opérations de différents acteurs en présence dans une organisation. Cette interaction ne peut se faire qu'au travers de coopérations, de compromis et d'apprentissages communs. Les acteurs articulent pour eux-mêmes et entre eux des rôles soit par négociation implicite, à savoir par un ajustement des comportements entre acteurs, soit par émergence conjointe des rôles à partir des propres interactions de travail.

L'organisation est donc un construit et non pas une réponse aux contraintes. Les hommes qui y vivent ont leurs propres buts et leurs propres objectifs, ils sont libres et autonomes. Leur stratégie est rationnelle bien que cette rationalité soit non seulement limitée mais également contingente.

La limite essentielle de la rationalité de l'acteur provenant d'un phénomène lié aux représentations et aux capacités cognitives des acteurs. Chacun voit l'organisation sous ses propres aspects liés entre autre à ses objectifs. Chacun a son champ de compétence et des connaissances limitées par ce champ et, chacun puise ses convictions dans sa pratique quotidienne et dans sa logique. La rationalité de l'acteur est limitée aux opportunités que lui offre l'organisation et aux comportements des autres acteurs en présence. Tout ceci est source de tensions entre acteurs. Tensions pouvant entraîner de réelles complications, et même des conflits ou encore des tensions issues de leurres ou de faux problèmes. L'acteur

doit s'identifier à son organisation pour y rester. C'est à Freud que l'on doit la naissance et la description du concept d'identification. qui peut-être :

- un mécanisme de défense,
- un lien affectif primaire,
- un mécanisme de croissance de la personnalité,
- un processus inverse de la croissance dans lequel « c'est l'objet qui est mis à la place d'une instance : par exemple le leader qui se substitue à l'idéal du moi des membres du groupe ».

L'identification est un facteur déterminant de l'évolution de la personnalité. Chez Katz et Kahn (1966) l'identification se comprend dans le cadre d'une théorie des organisations vues comme des systèmes ouverts agissant sur leur environnement et réagissant à lui. Le but de ces organisations est de conserver un certain équilibre en limitant les pertes d'énergie. C'est ainsi que l'organisation tente de réduire le comportement des acteurs qui échappe à son contrôle, ceci en encourageant en particulier le principe de loyauté qui est un élément d'identification.

Ritzer et Trice (1968) voient plutôt l'identification comme une compensation au manque de signification du travail de l'individu « *L'engagement d'un individu dans son organisation semble se produire seulement lorsque le travail lui-même ne présente aucune base significative sur laquelle s'appuyer* ».

L'identification peut être accentuée également par les structures mises en place, les règlements ou, pour revenir à ce qui nous intéresse, par les outils de gestion. Or l'utilisation d'une instrumentation trop formelle dans des organisations de type bureaucratique peut entraîner des réactions de défense de la part des acteurs organisationnels. Et la formation de sous groupes (Merton 1949, selznick 1949, March et Simon 1958). Ces sous groupes acquièrent une valeur intrinsèque qui peut-être indépendante des objectifs de l'organisation. L'identification au sous groupe devant

satisfaire un certain nombre de besoins individuels que l'organisation s'avère incapable d'assurer.

Pour Crozier (1963) et Crozier, Friedberg (1977) le fait d'intérioriser des objectifs subalternes à ceux de l'organisation est également due à des facteurs d'ordre stratégique. L'incertitude, dans le cadre de la rationalité limitée, est impossible à éliminer de toutes les décisions. Or, cette incertitude crée des zones de pouvoir, ainsi chaque sous-groupe s'efforcera de contrôler des points stratégiques constituant les zones d'incertitudes. Cela engendre une lutte de pouvoir où les groupes se polarisent sur des buts et où les acteurs vont s'identifier aux buts locaux plutôt qu'à ceux de l'organisation. Le processus d'identification analysé sous l'angle de la loyauté reflète une conformité dans la conduite des acteurs.

J.D Reynaud (1989) part, comme les auteurs précédents, du principe de la difficulté de construction de l'action collective. La convergence d'intérêts individuels d'acteurs ne suffit pas à expliquer ce principe d'action collective. Toute action collective suppose un arbitrage entre des contraintes collectives et des libertés individuelles. Les règles sont le construit de régulations à reconstruire sans cesse. Cette construction de règles dans les organisations, au même titre que dans les sociétés, est un enjeu social central. Elle ne peut se faire que par une succession de compromis construits dans la négociation.

Le but essentiel de l'instrumentation c'est de faciliter, d'organiser et d'informer les processus d'action collective. Or, en fonction des acteurs et des pratiques de l'organisation l'objectif sera réalisé correctement. Transformer ces processus est de l'ordre du complexe du fait des résistances auxquelles il faut faire face. L'instrumentation doit faire face à des schémas organisationnels soit en les intégrant dans la logique de changement soit en les contournant mais de façon astucieuse. D'où l'utilité d'analyser les contextes d'action avant tout. Par ailleurs il ne faut jamais oublier qu'avant toute instrumentation ou toute modification d'instrumentation il faut voir si le problème n'est pas plutôt issu d'un excès

d'instrumentation que d'un manque. Il est parfois préférable de réorganiser les outils de gestion et leur instrumentation plutôt que d'en rajouter au risque de trop formaliser et surtout de trop complexifier l'organisation, biaisant parallèlement l'action collective dont elle doit être la source.

3-3- Les outils de gestion objets de dissonance

L'accentuation des contraintes en entreprise, afin de rester compétitive, a vu émerger de nouvelles professions et même des modèles et des instruments pour tenter de modéliser l'incertitude. Très rapidement certaines difficultés rencontrées ont suscité quelques critiques sur le modèle instrumental. Ces critiques se situent à tous les niveaux de l'organisation :

- de l'individu au groupe : au niveau de l'individu le fait de penser que les outils de gestion pouvaient permettre d'optimiser les choix dans les organisations c'était supposer l'existence de préférences stables d'un décideur. Or les psychologues ont mis en évidence des phénomènes de flou et d'instabilité dans les comportements de décision et les économistes quant à eux prônent l'analyse multicritères du fait essentiellement de la séparation entre gestionnaires et actionnaires. Ainsi l'efficacité dépendrait plus du relationnel entre individus que des outils proprement dits. Il faut prendre en considération l'opportunisme des acteurs, les asymétries d'informations dans leur relation, les coûts des acteurs et les coûts de transaction mis en évidence par la théorie de l'agence ou l'approche contractualiste. Les problèmes que rencontrent les outils de gestion sont donc dûs aux hypothèses implicites, quant aux comportements des acteurs qui sont supposés être d'accord sur les règles proposées, et doivent livrer toutes les informations dont ils disposent et avoir des capacités cognitives infinies.

- des groupes à l'entreprise dans son environnement : dans l'approche institutionnelle l'entreprise se présente comme un exercice de domination de groupes par d'autres groupes, de fabrication d'idéologies et d'endoctrinement, de traduction des systèmes de représentation et des valeurs. Ainsi les relations qui vont s'établir autour des outils de gestion n'auront pas pour objectif la seule efficacité du fonctionnement de l'organisation. Dans l'école de la contingence l'environnement de l'entreprise est pris sous un angle technique et économique. Cette école relie les caractéristiques des organisations à celles plus objectivables de leur environnement et en déduit les configurations organisationnelles plus aptes que d'autres à une structuration par les outils de gestion. Beaucoup d'analyses qu'elles soient culturalistes (d'Iribarne) ou sociétale (Sellier, Silvestre), conduisent à contester l'universalité du mode de gouvernement des organisations et surtout celle d'un modèle instrumental. L'approche systémique, qui considère l'organisation comme un système complexe constitué de multiples éléments différents avec des relations multiples et variées entre ces éléments doués d'autonomie, reprend ces différentes analyses. Cette approche systémique se méfie des outils de gestion qu'elle juge trop analytiques.

Les dissonances des outils de gestion nous permettent de nous questionner sur l'intérêt d'un changement d'outils de gestion. Or procéder de cette façon pose quelques problèmes :

- Le premier problème est relatif **au système de forces qui maintient en place les dispositifs de gestion,**
- Le second est dû à **la cohérence des outils dans l'organisation** qui accentue ces résistances,
- Le troisième est relatif **au marché des outils de gestion soumis à des effets de modes.**

Les forces qui maintiennent les outils de gestion peuvent se comparer à des points d'ancrage que l'on peut analyser selon quatre dimensions :

- la matière : il s'agit de se poser la question de savoir ce que l'on peut mesurer ou représenter, avec quels moyens et quel degré de fidélité.
- les normes institutionnelles à savoir les contraintes formelles imposées par les règlements en vigueur dans l'entreprise.
- la culture qui représente l'ensemble des évidences qui s'imposent sans même qu'elles soient nécessairement explicitées.
- les personnes à savoir leurs habitudes de pensée, leur formation, leur statut et autre.

Les instruments de gestion sont tellement ancrés dans ces dimensions qu'il est difficile de les faire changer. Une autre difficulté réside dans l'existence d'une cohérence, d'une stabilité et d'une harmonie au sein de l'organisation. L'incohérence se traduit par la soumission d'un acteur à deux jugements contradictoires lorsqu'il est placé dans l'impossibilité de satisfaire une exigence qui lui est essentielle.⁷¹

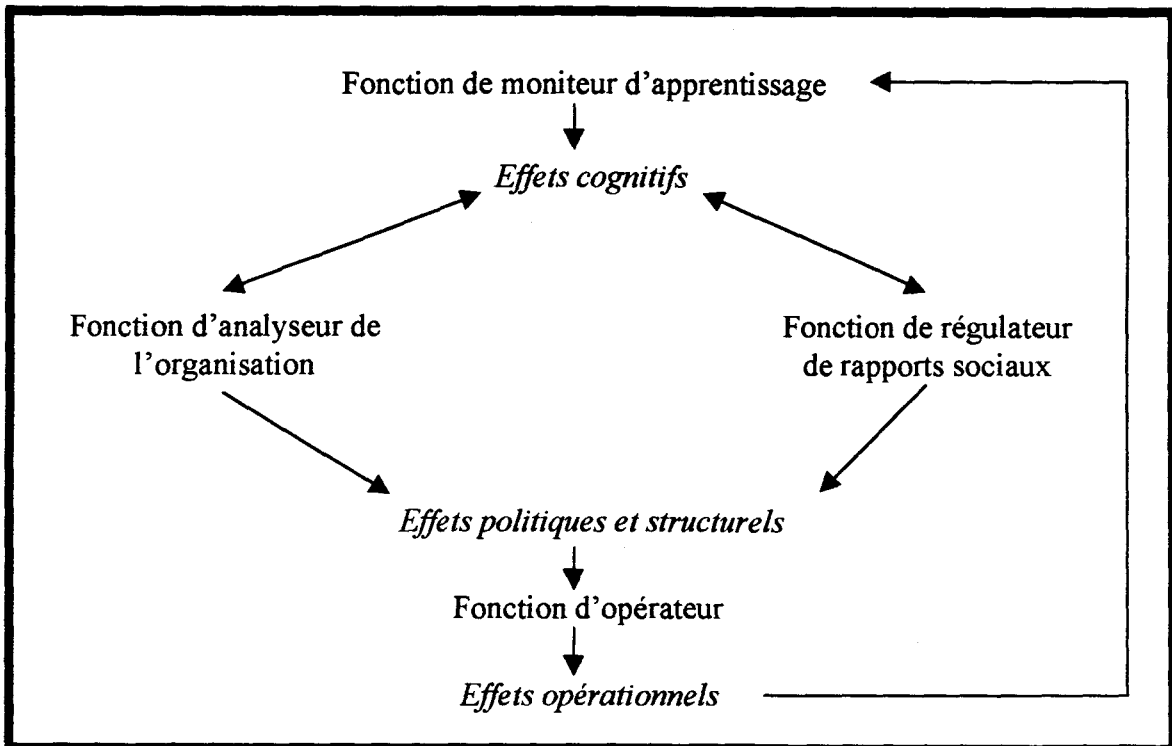
La cohérence renforce les résistances au changement. Ce type de situation est rarement durable dans la mesure où les quatre dimensions évoquées précédemment sont évolutives en fonction de la technique par exemple, des contraintes, des normes et des personnes qui changent. A contrario des situations de crise font naître des désirs de changement et créent surtout les facteurs potentiels pour y arriver même si elles révèlent des rapports de force et des antagonismes qui étaient stabilisés. L'harmonie qui prévalait avant se perd et il est souvent difficile de la restaurer pour plusieurs raisons :

- le diagnostic est erroné, les réalités évoluant,
- la culture qui pousse à incriminer l'homme plutôt que d'analyser tous les déterminants d'une situation complexe,
- la mise en place de nouveaux instruments avec toute l'incertitude qui en découle.

⁷¹ Définition tirée du livre de M. Berry déjà cité

Toutes les nouvelles réformes concernant les outils de gestion sont vécues comme de véritables tremblements de terre craints par tous. Les outils de gestion sont parfois créés à l'interne mais il existe aussi souvent un marché extérieur des outils de gestion. L'inconvénient de ce marché, c'est que les outils sont considérés comme un «prêt-à-porter», il est mis en place tel quel dans l'organisation sans tenir compte de ses spécificités. Aucune réflexion n'est menée sur la pertinence d'un tel procédé. Il s'agit de modes qui se succèdent.

Les outils de gestion ont de nombreuses fonctions qui s'exercent dans des rapports d'interdépendance comme le montre le schéma suivant :



Dans la première phase se manifeste la fonction d'apprentissage de l'outil dans la mesure où sa mise en place nécessite à la fois des apports de connaissance et des comportements spécifiques. La seconde phase d'analyseur de l'organisation permet de relever des écarts entre des représentations cristallisées de l'instrument et des représentations inscrites dans le fonctionnement usuel de l'organisation. De cette phase résulteront des effets politiques, structurels mais également cognitifs. Dans la troisième phase l'outil a dissipé des zones d'ombre par le fait même d'avoir analysé l'organisation. Dissipant certaines incertitudes l'instrument a réduit parallèlement certaines zones de pouvoir et certaines libertés d'acteurs. Quelques-uns pourront réagir à l'encontre afin de retrouver du pouvoir. C'est là qu'intervient le rôle de régulateur social avec ses effets politiques pouvant engendrer à fortiori des effets structurants et cognitifs également. Enfin dans la quatrième phase toutes les interactions vues précédemment aboutissent et activent la fonction d'opérateur avec ses effets opérationnels.

Les effets opérationnels ne peuvent s'exercer qu'à condition que les autres phases aient eu lieu. Cela nécessite souvent l'intervention d'un comité de pilotage des fonctions de l'instrument. **Si tel n'est pas le cas, et si on laisse faire la fonction d'opérateur avant que ne soient intervenues les autres fonctions, les fonctions d'analyseur de l'organisation et de régulateur s'exercent de façon incontrôlée et peuvent aboutir au rejet de l'organisation.**

Une fois la fonction d'opérateur déclenchée le processus redémarre dans la mesure où les données se sont modifiées et où, une nouvelle fois, la fonction d'apprentissage doit reprendre le dessus. Ce processus se déroule tout au long du cycle de vie de l'outil. Nous pouvons en déduire que l'outil arrive en fin de vie lorsqu'il n'est plus piloté et qu'il est laissé à l'abandon. **Un effet d'escalade peut alors se produire et rester longtemps sans issue.** entraînant de nouveau des dissonances dans le fonctionnement de l'outil ou dans son rôle de transformateur.

3-4 Les outils de gestion sources de « technologie invisible »

Les outils de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents et engendrent des logiques locales rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent un rôle de plus en plus crucial dans les organisations imposant leurs propres lois aux acteurs. C'est ainsi que les outils de gestion deviennent «autonomes » et les éléments d'une «technologie invisible »⁷² pouvant s'avérer redoutable. Il existe plusieurs causes à ce phénomène :

- la volonté dans la conception de la gestion,
- la résistance culturelle à la notion de mécanisme de gestion,

⁷² Berry op cité

- les exécutants qui ont souvent conscience de ce déterminisme et vivent plutôt sur le mode de l'arrangement local par rapport à des normes qu'ils ne peuvent plus mettre en cause,
- les déterminismes masqués aux yeux des dirigeants plus sensibilisés à l'action immédiate,
- le désintérêt pour le processus de médiation de l'action.

Quelle que soit la politique adoptée pour répondre soit aux évolutions de l'environnement soit aux exigences de l'opinion, **la conduite des outils de gestion est affaire de volonté**. Ces volontés s'organisent autour de grandes idées permettant de mobiliser les énergies. Or, souvent l'intendance résiste en faisant échec à ces volontés et à ces idées.⁷³

Le flou, l'imprévisible sont deux mots tabous dans la culture française, mais dans des périodes de fortes mutations, comme celle que l'on connaît actuellement, il n'est pas possible de tout prévoir et de tout rationaliser. Les organisations tentent de tout normaliser par le biais d'outils de gestion divers mais, il existe toujours des lieux de résistances, d'incohérences, d'interférences, de jeux de pouvoir. En effet, le pouvoir procède dans une logique différente de la rationalisation, sa fascination tient même à la fois de sa mobilité et de son irrationalité entachée d'imprévisibles et de risques. Le pouvoir est, par voie de conséquence, réservé à l'élite capable de manœuvrer avec les outils rationnels et d'entrer dans des jeux politiques et stratégiques, se contentant de donner des directives à la sphère technique sans s'y intéresser réellement. Le technique, l'outil de gestion, à ce stade, ne sert qu'à fournir des informations permettant à la sphère du pouvoir et du politique de garder un œil sur toute l'organisation.

La sphère technique n'est qu'un outil au service du politique. Dans un monde stable, ces régulations entre le technique le politique fonctionnent. Toutefois, les

⁷³ M. Berry op cité

J.P. Ponsard et G. de Pourville « Marchés publics et politique industrielle »

changements organisationnels récents ont permis à l'innovation technique de prendre de l'ampleur et par la même occasion, ont détruit les régulations traditionnelles allant même jusqu'à noyer le pouvoir. **Cette noyade est telle qu'elle crée une anoxie du pouvoir qui en vient à demander de l'aide à la technique afin de simplifier le réel, de rationaliser et d'y voir plus clair⁷⁴. Les rôles ont ainsi tendance à s'inverser.**

L'organisation atteint une complexité telle qu'elle tente de mettre en œuvre des réformes diverses et variées restant parfois sans conséquences mais pouvant aussi engendrer des traumatismes. L'organisation dérive alors dans un environnement de plus en plus complexe. Elle devient prisonnière des outils de gestion qui ne lui laissent pas de possibilités de manœuvre. Le gouvernail échappe au pouvoir, la technique prend de plus en plus d'importance jusqu'à l'asphyxie de l'organisation. Si nous ne retenons que cette idée nous constatons que c'est **«l'intendance qui commande et non la volonté des dirigeants. L'attention doit se porter moins sur les intentions affichées et l'exercice du pouvoir visible, que sur les procédures et les instruments mis en œuvre»** (M. Berry 1983). Ceci implique la mise au point d'une vigilance constante entre les abrégés auxquels il est fait référence dans le fonctionnement de l'organisation et les réalités auxquelles elle est confrontée. Autrement, les dérives peuvent être telles qu'elles entraînent des perturbations dans le fonctionnement de l'organisation, l'empêchant de faire face aux évolutions et créant de telles tensions qu'elles mettent en péril son équilibre social.

En réalité la séparation entre le technique et le politique est un leurre. Se cantonner au technique est rassurant car rationnel mais le technique, est souvent porteur de trahison. Le monde actuel est trop mouvant pour garder à l'esprit une telle façon de penser, pour gérer le changement il faut favoriser les échanges et se forger des schémas d'analyse et d'action plus adaptés.

Résumé de la section III :

Régulateurs de conflits sociaux, les outils de gestion sont également porteurs de représentations identitaires et d'éléments de pouvoir. Ils se veulent rationnels mais sont porteurs de nombreuses fonctions que ce soit comme support de l'action collective ou comme support de l'innovation et du changement. Or, toutes ces fonctions qu'on leur assigne en cours de vie peuvent entraîner une mise à l'écart des dirigeants qui l'avaient mis en place. Les utilisateurs deviennent libres de gérer l'outil et de lui assigner leurs propres objectifs.

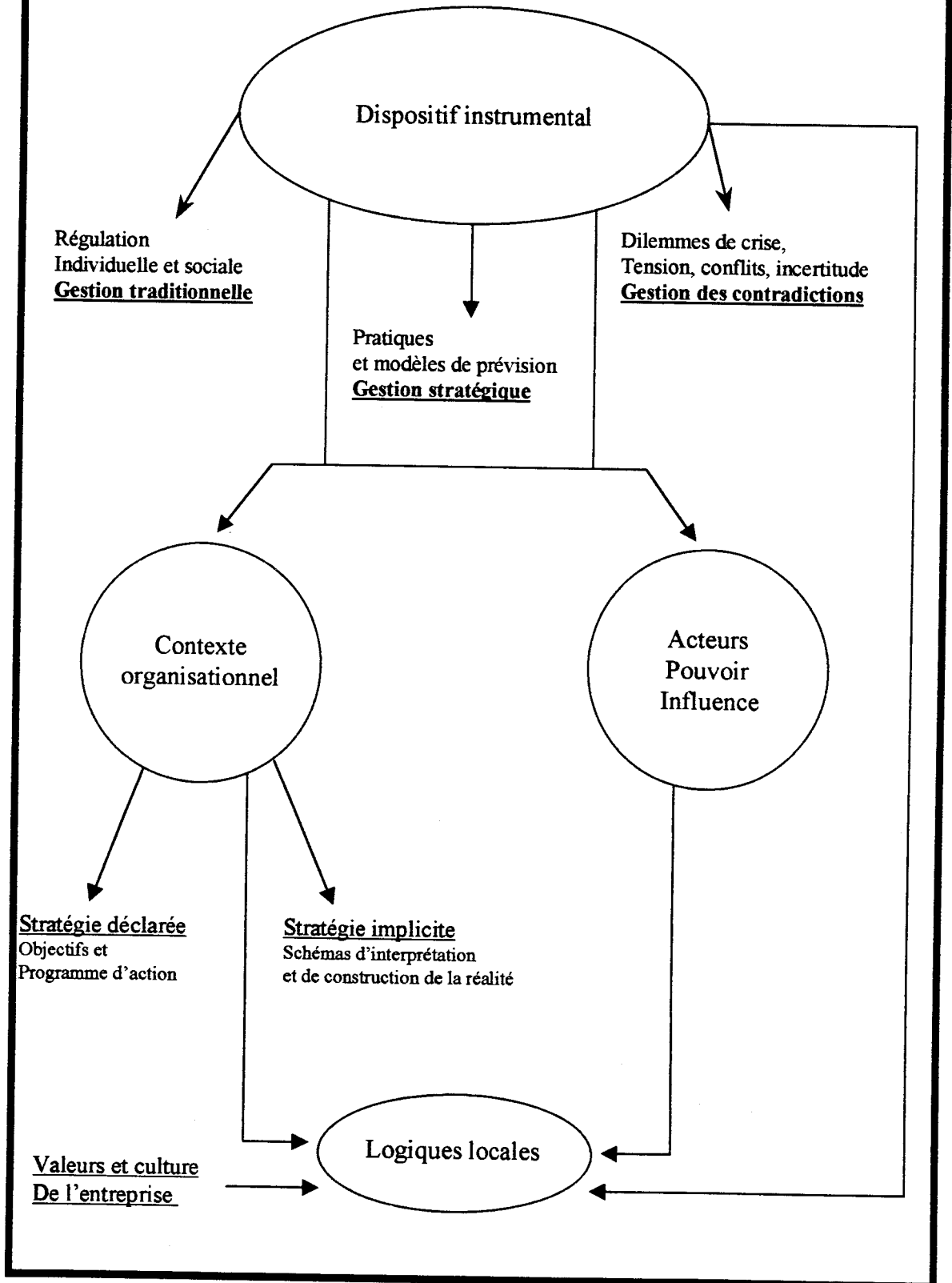
L'outil de gestion n'a pas de vie en soi, il tire son fonctionnement et sa réalité de la présence de l'acteur. Or, le fait de laisser l'opportunité aux acteurs de lui assigner leurs objectifs individuels risque d'amener l'outil à fonctionner indépendamment des objectifs communs. Le risque majeur provient du dévoiement de l'outil, voire de son emballement au détriment de la collectivité.

Conclusion :

Les outils de gestion sont des supports de l'action organisée, visant à réduire la complexité du réel et à faciliter les prises de décision des dirigeants. Ils ne sont créés que pour atteindre des buts qui leur sont fixés, que ce soit au niveau physique, idéologique ou économique. Notre première objectif était de classer l'outil de gestion dans la rubrique des outils idéologiques et économiques dans le sens où ils servaient la pensée et l'action des acteurs organisationnels. Or, dans la mesure où il sert cette pensée, et surtout, dans la mesure où il sert à normer les comportements, l'outil de gestion peut être considéré comme physique, à savoir façonnant la matière. Notre réflexion nous amène à conclure qu'il est difficile de donner une définition de l'outil de gestion fiable et acceptable par tous.

Notre volonté dans ce chapitre, était d'essayer de définir le concept d'outil de gestion de la façon la plus large possible, à la fois en le définissant mais également en faisant référence à ses caractéristiques et à ses usages. En fonction du contexte organisationnel, des stratégies et des politiques de gestion de ressources humaines, un même outil n'aura ni la même signification, ni le même fonctionnement. Les effets productifs des outils de gestion sont relatifs aux logiques locales en présence, aux stratégies affichées et aux stratégies implicites de l'organisation. D'instrument de cohérence l'outil peut s'avérer être un instrument de tensions, introduisant des contraintes dans l'entreprise, par différents moyens, mais surtout par le biais des « technologies invisibles » symptômes de la mise en cohérence dans des systèmes larvés, pouvant aller à l'encontre des intérêts des acteurs.

Schéma récapitulatif du chapitre I



CHAPITRE II –
LES OUTILS DE GESTION :
DES INSTRUMENTS NORMATIFS, CONJONCTURELS ET
CONTEXTUALISES

RESUME DU CHAPITRE II

Les outils de gestion jouent un rôle important dans le fonctionnement des organisations. Ils simplifient le réel et apportent des réponses à la complexité des situations de gestion et à l'urgence des choix. Ils induisent des automatismes, à la fois dans les décisions et dans les comportements. Ceci dans un but de cohérence, mais en créant en même temps des logiques locales qui rendent cette cohérence d'ensemble difficile.

Les outils de gestion ont également pour rôle de réguler les rapports de force des acteurs soit en les contenant soit en les masquant. Ils sont porteurs de fonctions implicites et explicites qui ne sont pas indifférentes à leurs caractéristiques. Leur principal objectif tient à la rationalisation de l'organisation. Ils sont souvent considérés comme des auxiliaires fidèles et discrets de la volonté des dirigeants et, par conséquent, du pouvoir. Or, leur existence structure des situations, des évolutions et engendre des choix et des comportements qui échappent à la volonté de l'homme. De l'idée d'un modèle rationnel inatteignable on arrive à l'idée d'un instrument de repérage, d'incitation et d'apprentissage de l'action collective permettant une certaine malléabilité et ouvrant à prescription et à discussion.

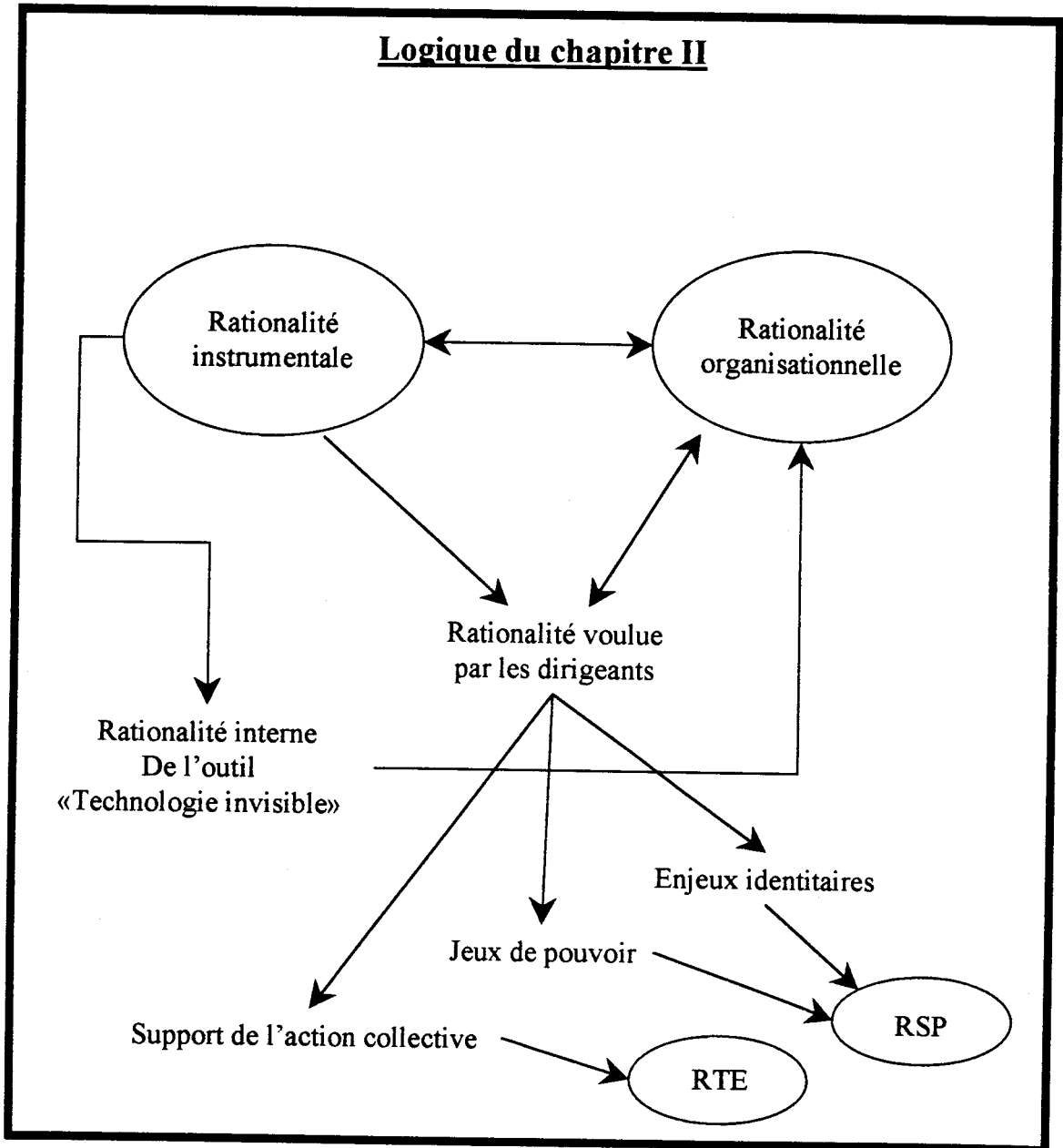
C'est pourquoi un outil de gestion ne doit jamais être analysé hors de son contexte. Il doit être adopté avec un minimum de consensus afin d'atteindre une certaine justice procédurale. A la base la volonté affichée est toujours identique, c'est le contexte qui modifie l'outil lui-même à savoir :

- les rationalités qu'elles soient d'ordre technico-économiques ou socio-politiques (les jeux de pouvoir, les jeux politiques),**
- les cycles de vie des outils : l'outil lui-même bouge, change d'usage au cours du temps et se transforme. Il suit un cycle de vie soit au même titre qu'un produit, soit en se confondant avec l'organisation.**

- **la structure de l'entreprise : l'outil de gestion devient un élément de structuration. Il produit des normes qui traduisent l'environnement et les acteurs.**

Les outils de gestion sont, ainsi, des instruments d'efficience et de pertinence pouvant entraîner à la fois cohérence et tensions.

Logique du chapitre II



Plan du chapitre II

Section I – Contextualisation des outils de gestion à travers les différents espaces organisationnels

1-1 Les outils de gestion en tant que renforts d'un système taylorien

1-2 Les outils de gestion : instruments de performances organisationnelles

1-3 Les outils de gestion instruments salarial et instruments de contrôle

1-4 Immersion des outils de gestion dans un contexte social

Section II – L'effet normatif des rationalités contenues dans les outils de gestion

2-1 Les outils de gestion entre rationalités technico-économiques et socio-politiques

2-2 Pertinence et acceptabilité des outils de gestion

2-3 L'outil facilitateur du changement organisationnel

Section III – Mouvance conjoncturelle des outils de gestion

3-1 Les différentes phases de vie d'un outil de gestion

3-2 Les problèmes de gestion dans chaque phase

3-3 Les modes en gestion et en particulier en gestion des ressources humaines

Section I – Contextualisation des outils de gestion à travers les différents espaces organisationnels

1-1 Les outils de gestion en tant que renforts d'un système taylorien :

Tout le discours sur les outils actuels émerge du discours anti-Taylorien tenu par de nombreux managers aujourd'hui et dont certaines pratiques témoignent. L'utilisation de ces outils nous amène, en réalité, à nous poser la question du néo-Taylorisme sur lequel ils reposent. En effet, les outils de gestion s'avèrent, non seulement, être prisonniers du système taylorien mais en plus ils le renforcent et l'accentuent.

La société industrielle d'A. Touraine (1984)⁷⁵ ne se définit pas par des techniques ou par un mode de propriété, par des machines ou par le capitalisme, mais par un rapport de domination sociale. Ce rapport se retrouve dans l'idéologie du concept d'outil. L'organisation scientifique du travail s'inscrit dans une histoire du travail et de l'organisation de la production dont le métier constitue un enjeu stratégique. Acquis par apprentissage et dans la tradition du compagnonnage, le métier est un instrument de pouvoir. Sa capitalisation et son appropriation déposséderont progressivement l'ouvrier de son expertise et de son autonomie professionnelle et sociale. Successivement, lui seront retirés le contrôle du produit, des moyens et des méthodes de production, du temps de production, tout cela **dans le but de rationaliser**. L'organisation fordienne marquera l'apogée de cette déqualification professionnelle de l'ouvrier et de son aliénation sociale et culturelle. De ces mutations échelonnées dans le temps émergera **un système technico-économique et socio-politique qui normalisera les rapports de travail**. Même si aujourd'hui on tente d'améliorer et d'aménager les rapports de travail en développant l'autonomie et la participation par exemple, **la structuration du champ social reste la**

⁷⁵ A. Touraine, M. Wieviorka, F. Dubet, « le mouvement ouvrier » Fayard 1984

même et par conséquent, même si dans les discours on critique Taylor dans la pratique rien n'a changé. Or Taylor n'a pas l'apanage de l'industrie moderne et du système capitaliste. Marglin (1987)⁷⁶ distingue deux temps dans la parcellisation des tâches :

- Le putting out system qui consiste à déposséder le travailleur de son contrôle sur le produit,
- Le factory system qui enlève au travailleur le contrôle des moyens de production, en regroupant les ouvriers et en centralisant la production de manière à leur enlever le contrôle de leur temps et de leur intensité de travail.

L'essor et le succès de la fabrique résultent d'un choix qui a permis d'opposer des ouvriers surveillés et disciplinés à des ouvriers à domicile et de réduire les coûts sans pour autant adopter une technologie plus efficace. Encore aujourd'hui le choix technologique est présenté comme inéluctable mais, n'est qu'un alibi à une politique sociale d'exclusion. **C'est la nature de l'environnement qui impose aux entreprises leurs choix en matière d'investissements techniques et humains même s'il est construit et structuré par l'activité humaine**.⁷⁷.

P. Zarifian (1993)⁷⁸ dénonce l'assimilation du taylorisme à la parcellisation du travail entre ouvriers, qui les amène à toujours exécuter le même élément. Taylor reprend à son compte les principes essentiels définis par A. Smith selon lesquels un homme produit plus lorsqu'il travaille dans sa spécialité. Il l'a considérée toutefois avec une certaine réticence dès lors qu'elle porte atteinte psychologiquement à l'efficacité individuelle. Pour Taylor le travail individuel, dont il veut **accroître la performance économique**, est plus rentable que le travail en équipe, s'il est stimulé par **un salaire référé au rendement**

⁷⁶ Marglin SA, « origines et fonctions de la parcellisation des tâches », in Analyse des organisations, Tome 2 de JF Chanlat et F. Seguin, Gaëtan Morin, 1987

⁷⁷ J.Brabet et F. Bournois, « Les discours de la gestion des ressources humaines », in « Repenser la GRH » Economica, 1993

⁷⁸ P. Zarifian, « La nouvelle productivité », l'Harmattan 1993

individuel. En outre, même s'ils sont identiques du point de vue de leur rôle social, **les ouvriers sont différents du point de vue de leurs qualités et de leurs dispositions.**

Des mécanismes socio-politiques viendront réguler ce dilemme propre à l'échange marchand de la force de travail. La rationalisation des ateliers de la « Ford Motor Compagny » ne se fera pas sans régulation des comportements des travailleurs. L'instauration d'une politique salariale substituant un salaire journée à un système salarial à la pièce est un élément majeur du système fordien. Non seulement elle fidélise la main d'œuvre mais elle permet son contrôle de façon à la fois directe et indirecte.

En définissant strictement les conditions d'attribution du salaire, le « Five Dollar Day » réduit le turn-over et l'absentéisme, ce faisant, il assure l'approvisionnement en main-d'œuvre de façon régulière et rationnelle. Il rend le comportement de l'ouvrier prévisible et docile. En répartissant cette main d'œuvre à des postes stratégiques il accroît la possibilité de contrôler d'autres travailleurs. En outre il crée des inégalités de statuts et de moyens et ainsi, hiérarchise et stratifie l'ensemble des ouvriers. **Il modélise le comportement de l'ouvrier** en modifiant son mode de vie par le passage d'un cadre semi-rural à un cadre urbain et ainsi lui assure la consommation de biens et services qu'il produit lui-même.

La généralisation du salariat contribue à contractualiser les rapports de classe et à assurer des débouchés à la production, normaliser l'accès aux biens et la consommation de masse. L'état mi-police, mi-providence va définir et **développer les règles d'une pratique du contrat et des conventions négociées qui lui assurent le contrôle du travail.** La normalisation contractuelle passera par la reconnaissance de la représentativité syndicale et par son institutionnalisation progressive. A travers ce bref rappel, nous avons pu mettre en évidence de nombreux outils qui n'avaient qu'un seul but **contrôler et rationaliser le facteur travail.** Les outils de gestion, et en particulier ceux de la gestion des ressources humaines, peuvent être remis dans un contexte d'évaluation du travail tel, qu'ils nous permettent de dire **qu'ils restent prisonniers d'un système de gestion taylorien.**

1-2 Les outils de gestion : instruments de performances organisationnelles :

Analyser les outils de gestion, et en particulier ceux de la gestion des ressources humaines, c'est également analyser certains principes de gestion des ressources humaines. Mettre en évidence les principes de gestion de Taylor, c'est citer J. Brabet et F. Bournois lorsqu'ils écrivent que « *Taylor est le père de l'actuelle gestion des ressources humaines tout en constituant sa principale référence négative* ». La gestion des ressources humaines est « *filles du Taylorisme et de la grande entreprise* » en ce qu'elle contribue à faire de la gestion du personnel l'instrument de la performance de l'organisation et qu'elle fait dépendre les comportements de performance des acteurs, du système de gestion qui les influence.

La tâche, qui d'après P. Zarifian (1993)⁷⁹ est le concept central du Taylorisme, est au fondement d'un système de gestion faisant **résulter la performance économique d'un consensus entre protagonistes aux intérêts divergents**. Taylor souhaitait résoudre cet antagonisme par la définition d'un **compromis social** sur la croissance qui permettait à chacun d'y trouver son compte ainsi que par la séparation des rôles sociaux. La tâche, que Taylor définit comme étant « *au départ ni un geste précis à accomplir, ni une opération intellectuelle déterminée à réaliser* », peut s'appliquer à toute situation et à toutes les catégories. Elle fonde le développement de la productivité sur une double rationalité : la **rationalité de l'individu**, fixée sur la recherche d'une situation personnelle optimum, et la **rationalité scientifique d'un management** qui enlève à l'ouvrier son initiative et le pouvoir qu'il avait sur son travail.

Taylor compte sur la rémunération au rendement pour enrayer la flânerie et le freinage à la production. Il le contraint en lui imposant le mode de définition et le temps d'exécution de son travail « *qui maîtrise et dicte des modes opératoires se rend aussi maître de son temps de production.* » En soumettant ces modes à des calculs de rentabilité

⁷⁹ P. Zarifian « La nouvelle productivité » éd. L'harmattan 1993

économique Taylor fait du mode d'exécution de la tâche le facteur majeur de productivité. Il instaure un processus de scission du travail ouvrier en deux, et une séparation de l'ouvrier vis à vis d'une partie de son travail.

Le processus de division du travail instaure ainsi une rationalisation du processus de travail que Ford poussera à son extrême selon l'axiome «un homme, un poste, une tâche ». En attribuant à la direction la conception et la mise en œuvre du travail ouvrier Taylor cherche à intégrer directement le travail ouvrier dans la production des résultats économiques. Il multiplie les activités en amont et en aval et produit une multiplication des effectifs au sein de la direction. Or il veut également faire de l'organisation du travail une science qui donne à la direction la maîtrise sociale du processus de production du savoir sur le travail.

Pour P. Zarifian (1993) l'appropriation des connaissances ouvrières par la direction est moins importante, finalement, que le fait de leur expropriation qui a pour enjeu de retirer aux ouvriers une réelle prérogative sociale. Beaucoup plus essentiels sont les mécanismes sociaux de production, mobilisation, transmission et renouvellement du savoir. C'est à la dépossession de ces mécanismes que le Taylorisme s'attaque, en développant de nouvelles connaissances. Taylor met aussi en place une forme de **rationalisation qui soumet la logique sociale à la logique économique au profit de la direction d'entreprise**. En parcellisant et en spécialisant les tâches dont l'exécution ne nécessite que très peu d'apprentissage et de qualification il ouvre la voie à la main d'œuvre non qualifiée, démunie et souvent issue de l'immigration. Il bouleverse la composition de la classe ouvrière, modifie les rapports de forces existants et brise les métiers de l'intérieur⁸⁰. Il rend obsolètes et caduques l'expertise et la maîtrise des gestes en garantissant l'autonomie de l'ouvrier. **Il ouvre la voie à un nouveau système social et**

⁸⁰ Pour B. Coriat, « Penser à l'envers travail et organisation dans l'industrie Japonaise » C. Bourgeois Ed 1191, la spécificité de Taylor dans la lutte contre le pouvoir du métier, sera non pas de tenter de le contourner comme l'a fait la machine, ni de le stimuler par de meilleurs salaires, ni de le retourner contre lui en recourant aux tâches, qui place femmes et enfants, (main d'œuvre docile, habile et disciplinée), sous la domination d'un homme de métier, mais de le rendre inutile.

politique et systématise ensuite le fordisme. Mais Taylor ne fait pas cela seul, il lui est nécessaire d'utiliser des outils et des processus de gestion. Outil de gestion susceptible de contrôler le système social au profit de l'économique et par conséquent au profit des dirigeants de l'entreprise. Aujourd'hui les données ont évolué, il n'en reste pas moins que **les outils de gestion tentent encore d'aider la rationalisation et le contrôle des acteurs de l'organisation au profit de la performance. Derrière de vieux discours se cachent finalement de nouvelles pratiques et surtout de nouveaux outils de gestion.** Même si la gestion des ressources humaines est née de la critique du taylorisme elle n'en est pas moins la fille et en applique ses principes au travers de ses propres outils de gestion.

Nous insisterons dans ce second paragraphe sur la question du rapport salarial et du contrôle soulevé par Taylor afin de voir en quoi l'outil de gestion peut être considéré comme un élément facilitant une telle perspective.

1-3 L'outil de gestion instrument salarial et instrument de contrôle :

P Zarifian (1993) attribue la question du rapport salarial à Taylor. Il impose et compense un mode social de définition des tâches et de division du travail qui instaure la séparation entre conception et exécution. Avec *« l'édification d'une image sociale de l'ouvrier, orientée vers le développement de son individualité marchande et de la revendication salariale qui lui correspond »* s'amorce un mode de relations sociales dont la question salariale et le contrat de travail vont focaliser l'essentiel des luttes et des revendications syndicales et ouvrières, tandis que l'organisation du travail et sa gestion resteront des thèmes tabous.

Aujourd'hui certains débats, relatifs **aux liens présumés entre performance-rémunération, flexibilité et individualisation des salaires**, resurgissent. Or ils ne sont pas sans analogies avec certains préceptes de Taylor sur l'homo-économus. Pour Taylor **l'individualisation des salaires doit permettre un meilleur rendement** mais également

de reconnaître les qualités particulières des ouvriers et leur engagement auprès de la direction.

Les outils de gestion sont les supports de la performance organisationnelle. Cette dernière fonde le rapport salarial et le rapport social sur le consensus et l'harmonie. **Le culte de la performance et de l'excellence repose sur la façon dont l'ouvrier exécute sa tâche.** Le fait qu'elle requière une certaine autonomie, une motivation et une prise de responsabilité ne change rien. **Tout repose sur une vision idéologique de l'organisation issue du discours néo-Taylorien. La performance est contrainte par l'environnement hostile dont elle est issue, afin de survivre et de lutter.** Qu'elle soit collective ou individuelle, elle contraint tous les membres de l'organisation à se solidariser et à faire front

La motivation individuelle, quant à elle, permet l'accession au consensus et l'effacement de toute trace de conflits. La lutte pour la survie vaccine les entreprises dans cette période difficile et justifie une conception du travail Darwinienne dans la mesure où elle sélectionne les plus aptes, à savoir les plus compétents, selon des critères comportementaux et financiers qui filtrent l'accès à l'emploi. **Un outil de gestion, comme celui de l'évaluation des performances, donne une vision mécaniste de spécialisation.** Au même titre que la performance, **il légitime la polyvalence en terme de qualification et normalise l'engagement individuel.**

La qualité de vie au travail est devenue un mot d'ordre pour motiver les salariés par le biais d'outils divers tels que **la rotation des tâches, l'enrichissement des tâches** (des tâches de nature différente sont regroupées), **l'élargissement des tâches** (aux tâches déjà prescrites s'en ajoutent d'autres de même nature et du même niveau de qualification) et **la rotation des postes**, formes limitées de polyvalence Il s'agit de réhabiliter le travail en lui donnant une signification. Ce qui donne lieu à tout **un appareil patronal de gestion sociale** tandis que des démarches participatives permettent l'expression des acteurs de l'exécution et l'instauration de relations nouvelles.

Pour D. Linhart (1991) cela ne remet pas en cause l'organisation taylorienne du travail et la division du travail fondamentalement mais **contribue plus à la rendre supportable**. De tels outils permettent de redorer **l'image de l'entreprise et de redonner un visage humain à l'organisation**. L'octroi d'un droit de parole aux exécutants et d'une marge d'autonomie dans leur travail est en réalité un simulacre de partage de pouvoir permettant entre autre d'alimenter une idéologie du changement qui fait de la qualité et de la responsabilité des mots d'ordre de la démocratie sociale dans l'entreprise. On peut à ce niveau citer d'H. Serieyx (1989) qui assimile démocratie et qualité : « La qualité totale, ce vocable neuf dont on peut légitimement se demander ce qu'il doit à l'effet de mode et ce qui le rendrait réellement nécessaire, ce n'est pas faire n'importe quoi pour satisfaire le patron mais c'est au contraire le concept qui aura, dans les trente dernières années, introduit le maximum de démocratie dans l'entreprise ». ⁸¹

Cette symbolique du changement a permis de rationaliser le process de travail. La prise de conscience des risques politiques liés à l'organisation à la chaîne⁸² et celle des coûts cachés liés au turn over, à l'absentéisme, au freinage, à la hausse des taux de déchets, des défauts de fabrication, ont permis d'enrayer les effets contre-intuitif de l'organisation taylorienne sur les coûts de production. Cette symbolique du changement introduira en plus du triptyque, système de gestion, comportements et performance, un quatrième pôle celui des mentalités. **Les projets d'entreprise, la culture d'entreprise, la formation à de nouveaux savoirs-être axés sur le relationnel et le travail en équipe prennent en charge la gestion symbolique des salariés vers une meilleure contribution à l'entreprise, tandis que s'impose, parallèlement l'idée de la «ressource humaine» comme variable différentielle**. Ce changement de mentalité implique pour le salarié l'intégration de normes et de contraintes. Le groupe devient son propre régulateur : il gère les rythmes de travail et les différences de rapidité d'action entre individus. La qualité du produit rend compte finalement de la qualité du travail et du professionnalisme des acteurs.

⁸¹ H. Serieyx, « Les aspects formateurs de la qualité », education permanente n°97, Avril 1989

⁸² quelques ouvriers se sont révélés en 1968 suffisants pour immobiliser la chaîne et même la production.

La sociabilisation relative à l'espace de production génère un nouveau mode de contrôle du travail par autocontrôle. « *Affirmer la nécessité de l'autonomie dans le métier c'est nécessairement poser la question des résultats* ». ⁸³

La recomposition du travail et l'autonomie deviennent plus rationnelles que le taylorisme⁸⁴ et plus productives. En devenant un principe organisationnel, l'autonomie produit elle-même des normes qui permettent **l'efficacité et la régulation du système**. Elle développe parallèlement la fonction gestionnaire de l'encadrement opérationnel. Là où la culture organisationnelle devient centrale et stratégique, on peut penser que le modèle de gestion des ressources humaines est plus redoutable que le modèle de gestion du personnel, dans la mesure où il obscurcit les processus de contrôle et les rapports salariaux traditionnels.

D. Linhart (1991) remarque que l'adaptation des entreprises aux nouvelles données économiques passe par l'intensification de la logique taylorienne de **centralisation, de normalisation, d'uniformisation et de standardisation des méthodes de production et de gestion**. L'autonomie devient un symbole d'une mutation dans l'organisation du travail, et la qualité, un mot d'ordre de la responsabilité partagée.

L'articulation homme-emploi doit réconcilier l'économique et le social en articulant innovation technique et innovation sociale. Or **cette articulation est loin d'être évidente et requiert une multitude d'ajustements dont les dispositifs gestionnaires ont en charge l'instrumentation**. Au déterminisme technologique répond une prolifération méthodologique chargée de reconstruire et de repenser le changement organisationnel. La

⁸³ J.M Baudoin, R. Helliet, P.M Mesnier, E. Ollagnier « Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation » Education Permanente N) 112 Octobre 92.

⁸⁴ N. Alter « Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises » revue Française de gestion, Janvier février 87.

recherche de gains de productivité passe dorénavant par une synergie entre un optimum qualité/quantité des ressources humaines, système technologique et organisation.⁸⁵

Cette synergie se joue au niveau **des configurations socio-techniques qui structurent l'action opérationnelle**, les conditions et les possibilités d'action des acteurs, et au niveau **socio-cognitif «des modes de construction des savoirs et des compétences»** ainsi qu'au **niveau socio-politique «des modes de légitimation et d'imposition des pouvoirs»**⁸⁶ Ces niveaux impliquent des processus décisionnels dont les choix déterminent les politiques de gestion de l'emploi et de la formation, les modes de participation et de communication, ainsi que les structures organisationnelles et techniques.

A l'époque où le monde industriel vit une crise profonde de la représentation de l'avenir, la fonction gestion des ressources humaines est là pour réhabiliter l'entreprise et exprimer parallèlement un nouvel imaginaire du changement. Cette revalorisation de la fonction ressources humaines peut s'interpréter comme un instrument idéologique destiné à renforcer l'allégeance aux objectifs des dirigeants.⁸⁷ **La fonction gestion des ressources humaines s'instrumentalise à cette fin et se dote d'une multitude d'outils, de méthodes, et de méthodologies pour rendre objectives et scientifiques ses pratiques.** L'outil d'évaluation des performances⁸⁸, par exemple, devient la référence pertinente pour situer l'individu par rapport aux exigences des emplois actuels et futurs⁸⁹, mais aussi pour le situer par rapport à ses compétences et à son potentiel. Il sert de prétexte à un modèle de l'homme en cohérence avec lui-même et en harmonie avec l'organisation. Ce modèle

⁸⁵ F. Berton « gestion prévisionnelle des emplois et formation » revue Actualité de la formation permanente n° 97.

⁸⁶ P. Louart « L'intervention en gestion des ressources humaines » in « repenser la GRH » de J.Brabet.

⁸⁷ Martin « la gestion des ressources humaines en trois modèles » J. Brabet « repenser la GRH » Economica 96

⁸⁸ Nous reviendrons régulièrement sur ce type d'outil dans la mesure où il fut l'objet de notre analyse.

⁸⁹ « Compétitivité et organisation qualifiante : la question de l'apprentissage organisationnel » in actes du colloques Sciences de gestion et problèmes de l'emploi » IAE de Lille Septembre 94.

contribue **au mythe du consensus et renoue avec une vision fonctionnaliste de l'organisation** qui exclut toute notion de désordre ou d'irrationnel, toute notion historique de processus et de rapports de pouvoir, pour leur substituer une culture d'entreprise au service de buts clairs et rationnels. Un tel idéalisme n'est pas de mise dans l'entreprise, les cadres connaissent bien les compétences et les habitudes de leur personnel. Ils marchandent leur coopération, en tolérant **certaines conduites déviantes** si elles ne nuisent pas aux résultats, voire même y contribuent en dépit, et parfois même à cause, **des outils de gestion**. Cette tolérance leur permet par ailleurs d'être exigeants avec ces derniers. Malgré l'existence d'outils de gestion, de règles et de normes, l'individu reste libre de penser et de faire. **Tolérer certaines déviances, au détriment des outils, peut finalement s'avérer être bénéfique à l'organisation**. Il est nécessaire de relativiser et de savoir faire la part des choses entre ce qui est du domaine de l'obligatoire et ce qui est du domaine du possible, voire de l'interprétation. Or, cela ne fait pas partie des attributions de l'outil de gestion mais seulement de l'homme.

1-4 Immersion des outils de gestion dans un contexte social

Au même titre qu'Arensberg et Pearson (1957), Swedberg et Granovetter (1992), suggèrent que « l'action économique est immergée dans un contexte social et ne peut être expliquée par les seules motivations individuelles », nous pouvons dire que **les outils de gestion, et par conséquent l'action technique, sont immergés dans un contexte social**. Les outils de gestion sont réalisés et utilisés par des acteurs **insérés dans des réseaux de relations et de connexions sociales**. Les relations économiques au sein de ces réseaux reposent sur les forces économiques, mais aussi et surtout sur des conventions et des rapports de confiance qui constituent « un lubrifiant important du système social » (Arrow 1976).

Ainsi nous situons les outils de gestion non pas comme des outils individuels mais dans un contexte **de phénomènes collectifs, interindividuels et inter organisationnels**.

Nous nous référons, pour ce faire, aux travaux des néoinstitutionnalistes sur le comportement des organisations et leurs liens avec l'environnement. Il y aurait une forte imbrication des actions individuelles dans l'environnement institutionnel. Les organisations qui appartiennent⁹⁰ à un même champ sont portées à adopter l'isomorphisme, à savoir qu'elles maintiennent des structures et des pratiques homogènes, parfois sous optimales du point de vue économique. Au sein de ces structures, les comportements des acteurs ne sont pas toujours rationnels mais influencés directement ou indirectement, consciemment ou non, par les institutions.

L'institution est une organisation dont la particularité est d'avoir acquis une valeur sociale supérieure à son utilité technique (Selznick (1957))⁹¹. Même si la valeur technique régresse le fait d'avoir acquis une valeur symbolique permet d'augmenter ses chances de survie. Le symbolique l'emporte sur la technique. L'outil de gestion peut être considéré comme un support à l'institution, voire comme une institution lui-même. Dans nos différentes catégorisations des institutions nous ferons toujours un parallèle aux outils de gestion⁹². Ainsi, nous pouvons mettre en évidence quatre types d'institutions⁹³.

⁹⁰ La notion de champ dans le vocabulaire néo-institutionnaliste se rattache à des conceptions utilisées en sociologie (Di Maggio et Powwel (91), Batsch (94)). Bourdieu(80) définit cette notion comme un « espace structuré de positions dont les propriétés dépendent de leurs positions dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants ».

⁹¹ Nous sommes exactement dans ce cas au niveau de l'organisation qui nous concerne, car, comme nous pourrions nous en apercevoir, l'outil de gestion du développement individuel est maintenu actuellement non pas pour sa valeur technique mais plus pour sa valeur symbolique et économique.

⁹² Catégorisations tirées de l'ouvrage de H. Laroche et JP Nioche, « Repenser la stratégie », Vuibert 1998

⁹³ Ces trois types d'institutions, cognitives, normatives et matérielles se rapprochent également finalement de la catégorisation que nous pouvons établir des outils de gestion.

1-4-1 L'institution cognitive :

L'institution cognitive se réfère à un ensemble d'habitudes et de raisonnements impliquant certains comportements (Di Maggio et Powell (91)). Les travaux de Berger et Lukmann (89) ont montré comment les habitudes de faire et de penser se transforment en institutions par un « processus de construction sociale de la réalité ». **Au fur et à mesure que l'on s'éloigne temporellement de cette construction, les individus oublient l'historique de l'institution et ne la perçoivent, non plus comme une construction sociale de la réalité basée sur des choix de comportements établis, mais comme la réalité sociale.**

Il en est de même pour **les outils de gestion, forme de conventions, d'institutions, chargés de rationaliser et de simplifier l'action au démarrage, à savoir de régler l'action institutionnelle** permettant des débats et des articulations entre acteurs. Or progressivement **cet outil de gestion se cristallise, son objectivité s'épaissit et se durcit. Le champ d'action des acteurs est ainsi limité non seulement par la technique mais aussi par leur propre esprit dans lequel ils ont intégré les référents culturels, les schémas et les modèles leur permettant de percevoir et d'interpréter le monde.** Ceci par un mix entre éducation au niveau de la cellule familiale, qui forge les prémisses de la personnalité et la façon d'être de l'individu, et de l'institution organisationnelle qui poursuit ce travail. Par conséquent lorsque les deux types d'institutions, familiale et organisationnelle, convergent et peuvent être reliées aucun problème ne se pose. Par contre, dans le cas contraire, l'individu est soumis à un problème de conflit intérieur auquel il est difficile de répondre si ce n'est par l'abandon.

Campbell (94) souligne une ambivalence des institutions qui génèrent « des contraintes d'action ». **Les outils de gestion contraignent les actions des individus et limitent le nombre d'alternatives à envisager.** Parallèlement, ils permettent de trouver des solutions à certains problèmes au travers d'actions déjà apprises par des **phénomènes mimétiques**. L'individu, confronté à des situations ambiguës et incertaines, a tendance à rechercher dans son environnement des modèles ayant déjà fait leurs preuves. Ce

phénomène mimétique, que l'on peut également appeler mode, a été la source de la diffusion de nombreuses innovations techniques sans cause économique réelle mais pour des raisons socio-politiques inhérentes à la satisfaction des actionnaires et des décideurs. Ce mimétisme peut s'expliquer **par la volonté des managers à paraître légitimes** en se conformant à la manière dont il faut faire. Ce style d'institution est indépendant du phénomène coercitif ou tout simplement mal institutionnalisé.

1-4-2 L'institution coercitive :

La coercition peut être considérée sous l'angle d'une dimension de l'institution. Les acteurs organisationnels ne partagent pas les mêmes valeurs ou les mêmes cadres cognitifs. Il a donc été nécessaire de mettre en place un système de régulation sociale. L'institution, comme règle ou norme ou encore comme code de conduite, ne peut être visible sans un système de sanctions (Scott 94). Cette sanction est souvent attribuée par un tiers muni d'un pouvoir coercitif et faisant souvent partie d'une structure politique de l'organisation. **L'institution coercitive est plutôt considérée comme un ensemble de règles et un système de sanctions qui contraint le comportement de l'acteur comme en ce qui concerne l'aspect coercitif de l'outil de gestion.**

1-4-3 L'institution normative

La norme ne contraint pas le comportement de l'acteur mais l'oriente en lui servant de critère de décision. Dans le système normatif il n'existe pas de sanctions si ce n'est le rejet par le collectif. Or les normes peuvent prendre une importance considérable au sein des organisations et devenir contraignantes. Ces institutions normatives peuvent être créées de manière involontaire mais elles le sont souvent dans le but d'imposer certains standards aux acteurs.

1-4-4 L'institution matérielle

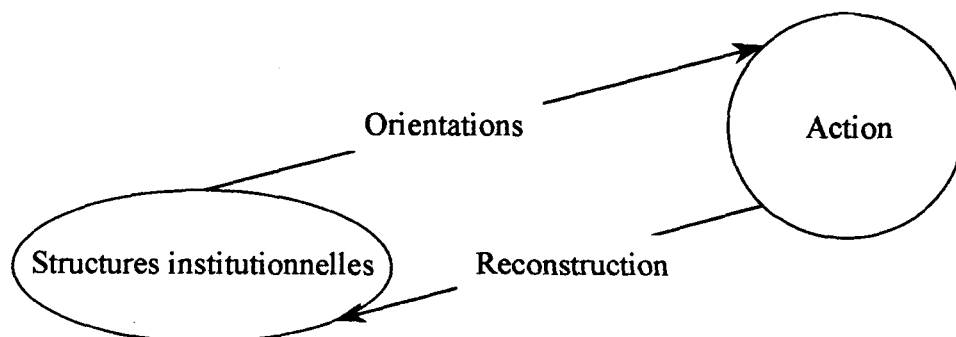
Toutes les institutions analysées précédemment peuvent être considérées comme immatérielles. Toutefois toutes sont portées par des institutions matérielles qu'elles soient d'ordre éducatif ou familial, d'ordre exécutif ou législatif ou encore de l'ordre de la certification.

L'institution, dans ce sens, joue le même rôle que l'habitus de Bourdieu remplaçant en partie la rationalité des acteurs (Moingeon et Ramanantsoa). Selon l'approche néo-institutionnaliste beaucoup d'institutions (et beaucoup d'outils de gestion) perdurent alors qu'elles sont en perte d'efficacité. Ceci, contrairement à la nouvelle économie institutionnelle selon laquelle, les acteurs sont conscients, rationnels et capables de comprendre les règles et de changer leur mode de coordination quand il perd de son intérêt.

Certains conventionnalistes considèrent l'institution comme la coopération intentionnelle des acteurs (Favereau 1993), d'autres considèrent qu'elle est mise en place dans des conditions historiques, voire mimétiques, sur lesquelles les individus n'ont guère de prise dans le court et moyen terme. Selon G. Koenig (1996) l'outil a d'autant plus de chance d'être institutionnalisé et d'être durable, que se développe une synergie et un renforcement mutuel entre des facteurs coercitifs (le contrat) et des facteurs cognitifs (la confiance).

Le courant néo-institutionnaliste et le courant des conventions partagent certains points communs. Ils constituent tous les deux «une *définition commune de la réalité sociale dont la validité est indépendante des conceptions individuelles*» (Chanlat 1989). Une convention se définit autant comme une catégorie de pensée, c'est-à-dire un modèle permettant de percevoir le réel, que comme une configuration générale inscrite dans la nature économique, c'est-à-dire une forme concrète de coordination économique (Gomez 95). Les conventionnalistes rejettent l'idée qu'un individu poursuive son intérêt personnel de manière isolée et hédoniste. Ils soulignent au contraire l'importance du contexte social et des formes sociales aux logiques autres que les logiques économiques. Les

conventionnalistes comme les institutionnalistes se proposent d'étudier les formes ou les arrangements institutionnalisés :



Résumé de la section I :

Les instruments de gestion sont porteurs de fonctions implicites et explicites, en rapport direct ou indirect, avec le contexte organisationnel dans lequel ils se situent. Or, cet espace organisationnel est encore fort marqué, même s'il s'en défend, par le référent taylorien. Les outils de gestion sont des descendants du Taylorisme dans le sens où les comportements de performance des acteurs et le système productif de l'organisation dépendent d'eux en grande partie.

Les services de gestion des ressources humaines sont dans l'obligation d'instrumentaliser leurs pratiques afin de les rendre objectives et scientifiques. Dans ce contexte, les outils de gestion prennent en charge la gestion symbolique des salariés vers une meilleure contribution à la performance de l'entreprise.

Section II – L'effet normatif des rationalités contenues dans les outils de gestion

Cette section nous permet d'analyser les conditions inhérentes à l'outil ou à sa mise en place, qui lui confèrent un fonctionnement pertinent et une adaptation dans l'organisation. Elle nous permet également de définir plus précisément certaines notions évoquées, à savoir la rationalité technico-économique et la rationalité socio-politique.

2-1 Les outils de gestion entre rationalités technico-économiques et socio-politiques

L'organisation se veut rationnelle c'est-à-dire réactive, souple et ouverte⁹⁴. Elle intègre deux types de rationalités à la fois complémentaires et antagonistes : les rationalités technico-économiques (RTE) et les rationalités socio-politiques (RSP). On entend par RTE "*l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation*". L'organisation utilise les différentes technologies et méthodes pour atteindre ses objectifs. Les RSP correspondent aux représentations et aux intérêts des acteurs de l'organisation. Elles représentent le côté subjectif des objectifs organisationnels. L'organisation est un lieu où s'échangent ces deux rationalités. **Les RTE sont souvent considérées, visualisées comme des instruments dont l'objectif, entre autres, est de canaliser ce que les RSP ont d'incertain et de conflictuel.** L'organisation est, ainsi, envisagée comme un système social avec des problèmes politiques, des divergences d'intérêts, des conflits de pouvoir et des conflits affectifs mais aussi comme un lieu où on gère les émotions et où on anime des groupes.⁹⁵ L'organisation est aussi, actuellement, perçue comme un lieu culturel, symbolique et imaginaire où se côtoient les désirs, les projets, l'inconscient et le conscient, les fantasmes souterrains et les enjeux affichés.⁹⁶ Tous

⁹⁴ P. Boudon, "La sociologie des entreprises" Point, 1995

⁹⁵ P Louart et le GRHEP dans l'ouvrage de J. Brabet, "repenser la gestion des ressources humaines" Economica, 1993

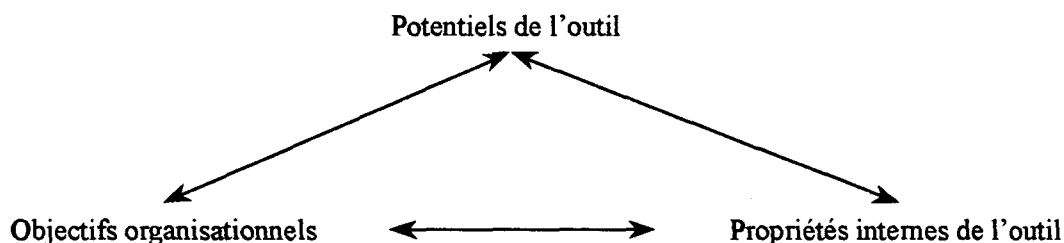
⁹⁶ Enriquez 1992 cité dans l'ouvrage de J. Brabet, déjà cité.

les acteurs en présence se comportent parfois comme des partenaires parfois comme des concurrents. Tout dépend des enjeux en présence et de leur perception de la réalité. Il en est de même vis-à-vis de l'outil. Toutefois, afin de faciliter son acceptation au sein de l'organisation, tout outil de gestion se doit de respecter certaines conditions à la fois dans sa mise en place et son fonctionnement mais également dans sa structuration et sa façon de répondre aux objectifs. C'est ce que nous analyserons dans cette section au travers de l'étude des conditions à respecter lors de la mise en place d'un outil de gestion, conditions en rapport avec les différentes rationalités en présence autour de ce dernier.

2-1-1- Conditions liées à l'outil lui-même :

2-1-1-1 La validité de l'outil de gestion :

Un instrument sera jugé valide s'il répond aux besoins de l'organisation au niveau de l'intervention. Il faut que ses propriétés internes correspondent à ses potentiels affichés et, par voie de conséquence, aux objectifs organisationnels selon le triptyque suivant :



Ainsi la validité d'un outil d'action vient de "sa capacité à répondre aux besoins spécifiques d'un domaine d'intervention particulier". Les outils utilisés ne sont valides qu'à condition que leur **mode opérationnel** soit en concordance avec celui de l'organisation ou que leurs différences aient été clarifiées.

Par ailleurs, la validité est fluctuante. En effet en gestion des ressources humaines les outils obéissent à cinq orientations sous-jacentes correspondant à un certain type de validité :

- la vigilance et le contrôle de l'action : les outils qui y correspondent sont liés à la technologie de l'audit, de la veille et du contrôle social.⁹⁷ Il s'agit d'instruments de mesure par rapport aux environnements et d'outils permettant de diagnostiquer la réalité interne,
- l'optimisation des processus habituels : il s'agit ou d'aménager ou de rendre efficaces des fonctionnements qui ont déjà été installés. Il faut qu'elle s'accorde avec les besoins fondamentaux des pratiques,
- l'importation des techniques nouvelles : on en trouve deux sortes, celles qui permettent de faciliter le diagnostic, la décision ou l'action opérationnelle et celles qui proviennent des consultants, condensés d'expériences ou de créations normatives,
- la généralisation des succès pratiques : il s'agit d'intégrer dans son organisation un instrument qui a un succès dans une autre organisation⁹⁸. Il faut également faire attention aux effets de mode à ce niveau⁹⁹ obscurcissant le champ de vision. Pour certains l'outil est une espérance de pouvoir ou de visibilité organisationnelle les privant d'actions beaucoup plus réalistes,
- l'apport de logiques innovantes : la plus flexible serait un guide général de diagnostic et d'action rassemblant certains repères formels avec un champ d'utilisation mobile.

Généraliser les succès pratiques peut s'avérer dangereux. Il faut se méfier des interprétations abusives de ce que l'on croit être un succès et des conditions de la greffe de

⁹⁷ J.M. Peretti, P. Candau et R. Vatier "l'audit social" et B. Martory " contrôle de la gestion sociale" cité dans l'ouvrage de P. Louart "Succès de l'intervention en GRH" Liaison, 1995 , P. 186

⁹⁸ Pour ce faire il faut à la fois se méfier des interprétations abusives de ce que l'on croit être un succès mais aussi des conditions de la "greffe".

⁹⁹ H. Landier, "Management : la nouvelle langue de bois" ANDCP personnel, Décembre 1989

cet outil dans l'entreprise. Les effets de mode peuvent s'avérer risqués, la pseudo satisfaction de départ peut laisser la place à des exigences et des attentes nouvelles qu'il faut compenser. L'innovation en matière d'outils passe par une confrontation entre l'existant et les besoins opérationnels dans une interaction permanente avec les faits. La complexité des outils est différente selon les contenus véhiculés et l'expérience qu'ils peuvent requérir de la part des utilisateurs. Se pose le problème des changements réguliers de la hiérarchie, qui pose lui-même le problème de la connaissance de la personne, de l'outil et du suivi de ce qui avait été fait précédemment.¹⁰⁰ Si l'outil n'est pas trop simpliste il faut du temps pour s'y adapter et l'utiliser correctement.

2.1.1.2 La technicité de l'outil de gestion :

Le critère de technicité sert à évaluer les instruments de gestion du point de vue de leur construction interne. Cela permet de voir si l'outil est réalisable ainsi que son degré de rigueur et de précision. Les techniques sont associées au type de validation souhaité. Afin de répondre aux besoins les plus courants l'architecture technique est souvent conçue pour traiter :

- l'articulation en structures et en phases opérationnelles de chaque domaine d'action,
- les bases nécessaires pour instrumenter convenablement ces structures et ces phases,
- les liens techniques entre les différents domaines d'action.

Les techniques doivent être reliées obligatoirement au terrain. Ainsi l'indépendance des techniques par rapport à leur terrain peut avoir pour conséquences soit de les faire

¹⁰⁰ En effet bien que des dossiers sur les salariés et en particulier leur évaluation existent, ils sont peu souvent utilisés les nouveaux responsables préfèrent se référer à leur propre perception et occultent ainsi souvent toute l'histoire du salarié.

tourner à vide¹⁰¹, soit d'avoir des techniques qui induisent elles-mêmes des logiques de fonctionnement. Elles conditionnent des pratiques à partir de leur agencement avec des conséquences fort différentes du but de leur implantation. Pour mettre en place une technique il faut toujours se référer au réel tout en faisant attention au changement dans le réel.

Il ne suffit pas que l'outil soit valide et technique pour fonctionner, il faut également qu'il respecte certaines conditions pour s'intégrer dans les pratiques organisationnelles. Il s'agit de sa flexibilité et de sa globalité.

2-1-2 conditions liées à la mise en place de l'instrument :

2.1.2.1 La globalité :

La tendance est souvent d'adapter l'organisation à des contraintes technico-économiques tâchant de convertir le système socio-politique à la nécessité d'évoluer. Le changement est quasi permanent et nécessite de ce fait, la mise en éveil de la réalité organisationnelle afin d'adapter continuellement ses instruments. L'organisation à ce niveau doit être vigilante du point de vue technico-économique mais aussi et surtout socio-politique. Afin de s'ouvrir à la complexité des champs organisationnels il est nécessaire d'élargir le champ de la rationalité.

Le fait d'instrumenter induit une **démarche instrumentale** qui peut s'allier à une **démarche dialectique** dans le cas où cette instrumentation serait négociée avec des syndicats, des salariés ou autres. L'analyse des effets de l'instrumentation peut amener à adopter une **démarche de régulation** des pratiques. L'installation des techniques en organisation entraîne des conséquences qui peuvent être parfois canalisées, parfois

¹⁰¹ C'est le cas pour certaines catégories de salariés où il n'existe plus de lien entre la grille d'évaluation et le métier, ce dernier changeant très rapidement. Ainsi l'outil "tourne à vide".

aménagées et parfois même inattendues. Seule une **démarche constructiviste** peut réagir aux nombreux impacts de l'instrumentation car elle intègre à la fois les aspects de la démarche dialectique et des aspects de la démarche constitutive.

Bien gérer l'instrumentation en GRH, c'est faire des compromis entre globalité et flexibilité. En effet la globalité veille à la cohérence des fonctionnements par conséquent à l'obtention d'un équilibre entre les techniques, équilibre remis en cause, à fortiori, par la flexibilité.

2.1.2.2 La flexibilité :

Les outils apportés en organisation doivent être **souples c'est-à-dire avoir une certaine plasticité d'adaptation**. Ils ne doivent pas être trop sophistiqués afin de pouvoir être remis en cause de façon périodique. La routine et le manque de temps risquent de nuire à la pertinence de l'outil par rapport à l'objectif fixé initialement et, par rapport à l'organisation. Il est donc utile que l'instrumentation soit **remise en cause régulièrement** par de nouveaux projets. Il s'agit **d'équilibrer les rapports de force interne, la perturbation des habitudes et l'abandon de savoir-faire antérieur**. Les modèles les plus récents ne sont pas les plus performants, mieux vaut analyser la pertinence interne et réadapter l'instrument dans son langage, que de le modifier complètement par effet de mode.

Etre flexible nécessite un contrôle à quatre niveaux :

- **facilité d'évaluation de l'instrument** au cours du temps afin de le remettre en question périodiquement. Cela oblige à ne pas l'insérer dans des conduites routinières. Afin de garder la même pertinence qu'au départ. Les outils ne doivent pas être trop formels et doivent s'insérer dans un diagnostic permanent,

- les outils de **régulation ou de logique opérationnelle** doivent être combinés avec des outils de changement afin de permettre des adaptations et des transformations,
- le dernier outil sorti n'est pas forcément le plus performant, il doit être valide dans l'organisation visée c'est-à-dire **répondant à des conditions méthodologiques**,
- être flexible c'est bouger, il faut donc **confronter régulièrement les outils dont on se sert à la signification qu'ils ont prise au cours du temps**, à la pertinence et à la validité qu'ils ont pu prendre. Il s'agit aussi d'en repérer les manques¹⁰².

Au-delà de ces différents critères analysés l'outil de gestion doit également garder une certaine souplesse pour pouvoir s'adapter aux perturbations de l'environnement . Une telle souplesse des outils peut permettre de mettre en place de profonds changements qualitatifs dans les conditions de travail vécues. Modifier l'ambiance organisationnelle, la tension grâce à la souplesse d'un outil de gestion ne fera qu'augmenter sa crédibilité et faciliter sa vie organisationnelle.

2-2 Intégration de l'instrument dans l'organisation : pertinence et acceptabilité

2.2.1 La pertinence :

La pertinence des choix des instruments et des actions est liée à l'analyse des contraintes qui influencent les processus de décision et d'action. **Ces contraintes dépendent des variables internes à l'organisation mais également de l'environnement**

¹⁰² En une dizaine d'années ces critères changent ainsi les acteurs attendent de l'outil des formations adéquates et des évolutions de carrière alors que cela n'existe pas dans les faits. En outre pour la plupart des grilles, les critères sont de plus en plus inadaptés ainsi l'évaluation à ce niveau perd toute crédibilité.

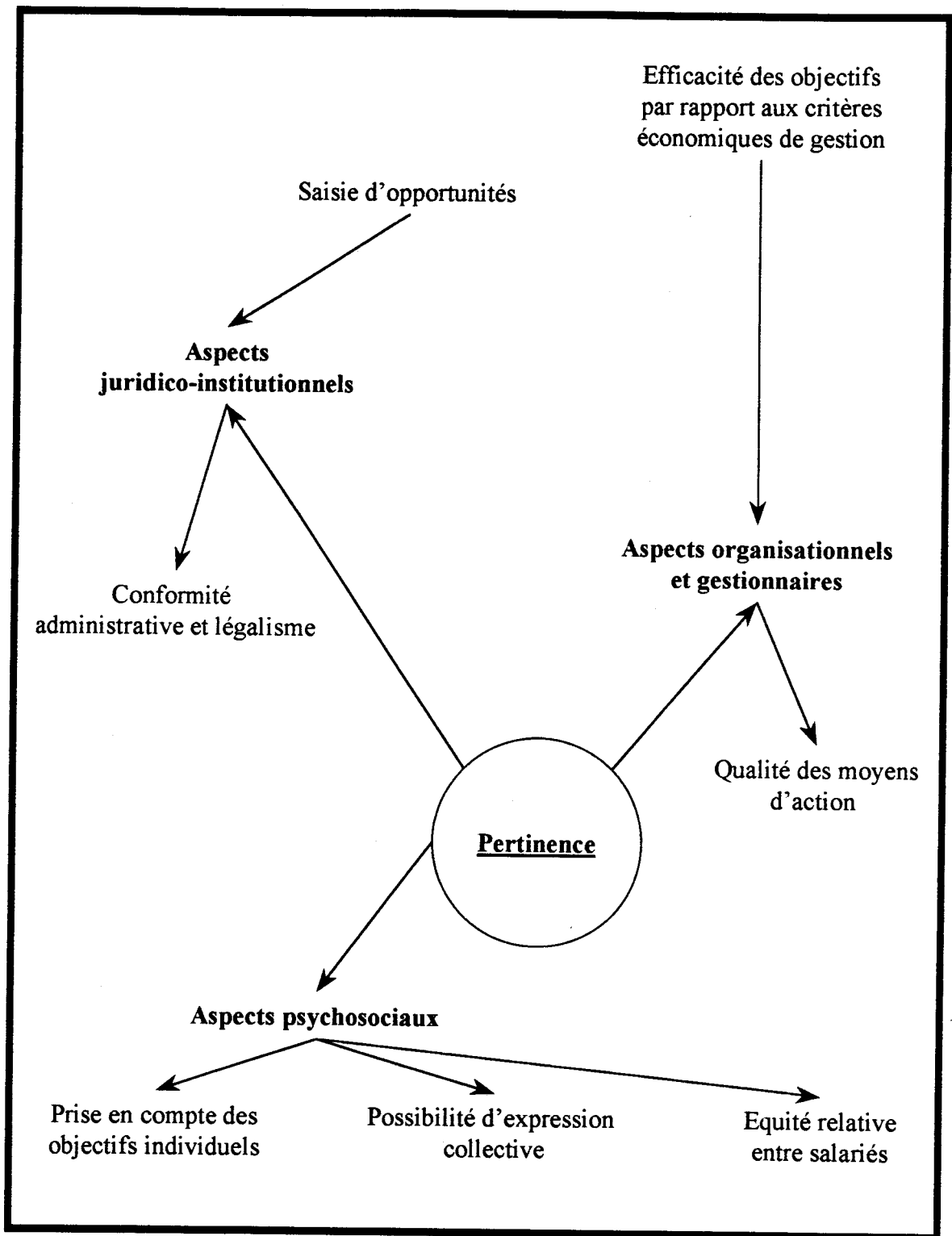
de cette dernière. Les contraintes liées à l'environnement de l'organisation sont de deux ordres : les technico-économiques et les socio-politiques. Ces contraintes peuvent engendrer diverses réactions **de type manipulation¹⁰³, évitement ou encore intégration.** De par les enjeux de compétitivité actuels, le social et l'économique sont liés comme "deux frères siamois". L'homme devrait être perçu comme une ressource essentielle à l'organisation or, les nouvelles technologies influencent la gestion de ces hommes par des problèmes d'adaptation et de changements organisationnels qui en sont la conséquence.

Il est nécessaire de prendre en considération les variables internes à l'organisation en matière de pertinence de l'instrument. Pour ce faire nous pouvons utiliser des bilans quantitatifs, des audits, des analyses de construits existants ou encore l'analyse de la culture d'entreprise. Afin que l'outil soit pertinent dans l'organisation il faut en premier lieu élaborer un diagnostic de situation. Si tel n'est pas le cas, on voit apparaître des décalages entre la réalité et les représentations. Cette dissonance peut être due aux variables internes à l'entreprise et, en particulier, au fait d'insérer un instrument dans un contexte culturel fort¹⁰⁴ alors que l'instrument ne peut fonctionner réellement que dans une culture à contexte faible. Les antagonismes entre les RTE et les RSP au sein de l'organisation sont aussi à prendre en considération tels que les jeux de pouvoir qui y sont associés. Un outil ne présentant pas de critère de pertinence explique en partie les dysfonctionnements organisationnels qui en résultent : communication inexistante, problème d'information des acteurs, problème de franchise et de retour d'information, problème des jeux de pouvoir et d'influence.

Nous pouvons synthétiser le critère de pertinence grâce au schéma suivant inspiré de P. Louart :

¹⁰³ Dans l'organisation un des objectifs de l'évaluation pourrait se traduire par une volonté de responsabiliser or à ce niveau se pose le problème de la barrière entre responsabilisation et embrigadement des acteurs.

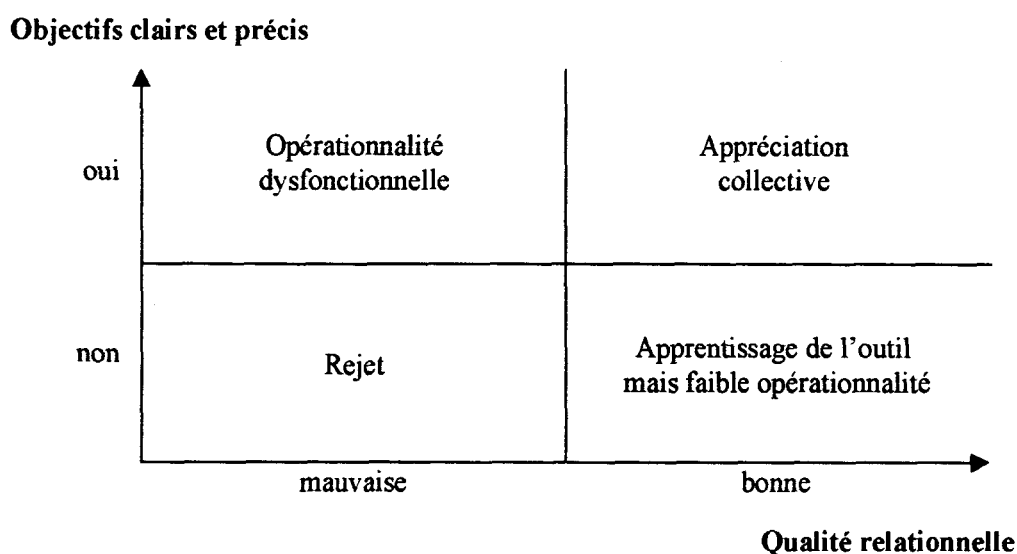
¹⁰⁴ E. Hall, "Au-delà de la culture" Seuil, 1979



2.2.2 L'acceptabilité :

Le critère de pertinence n'est pas le seul en cause. Il est aussi utile de s'intéresser à l'acceptabilité de l'instrument. En effet pour s'adapter à une organisation un instrument doit être accepté par ses membres. Ce degré d'acceptabilité doit être plus intense chez ceux qui sont chargés de faire fonctionner l'instrument. Une participation collective à l'ajustement des outils s'avère nécessaire pour mobiliser les énergies et les projets communs. Il faut donc que les acteurs acceptent, intègrent et comprennent la signification des outils pour que ces derniers fonctionnent. S'ils se sentent exclus des enjeux réels de leur activité, ils se réfugient dans des identités marginales, défensives ou combatives d'où des effets conflictuels et des pertes en efficacité réelle ou en potentiel d'adaptation.

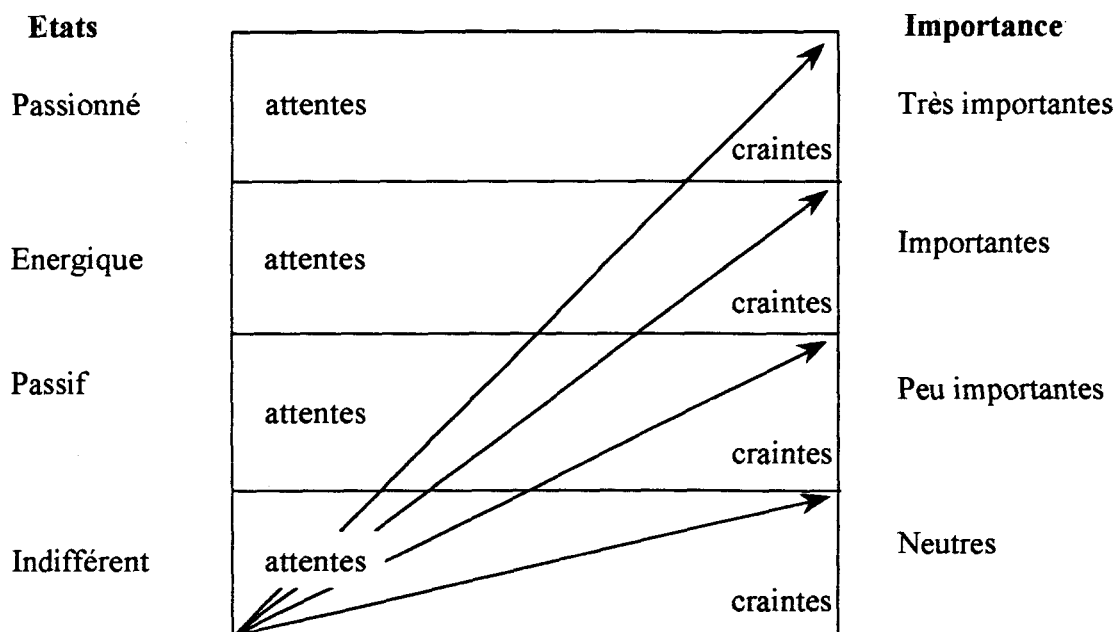
L'acceptabilité se définit comme étant le seuil minimum d'acceptation au deçà duquel il y a rupture entre l'entreprise et les acteurs. Cela permet entre autre à l'acteur de se sentir concerné dans le choix d'un outil et ainsi de rendre ce dernier plus légitime. **Un instrument n'est acceptable que s'il est crédible.** Or la crédibilité dépend de l'intérêt qu'y voit le salarié pour lui-même mais aussi pour l'organisation. Cet intérêt dépendra de la clarté et de la précision des objectifs des outils mais également de la qualité relationnelle des acteurs par rapport à ce dernier. On peut en déduire le schéma suivant :



Deux points sont importants dans la mise en place d'un instrument pour sa réussite psychosociale :

- sa désirabilité : opportunité fonctionnelle. Sans désir l'énergie mobilisée est faible,
- sa faisabilité : réalisme opérationnel porteur d'utilités nombreuses.

Les degrés d'acceptabilité varient, selon les situations l'acceptation sera tacite ou négociée. Or quel que soit son niveau d'acceptation un instrument induira des craintes et des attentes chez le salarié. Ce qui entraînera des réponses émotionnelles diverses avec ses conséquences sur l'opérationnalité même de l'instrument, comme le montre le schéma suivant :

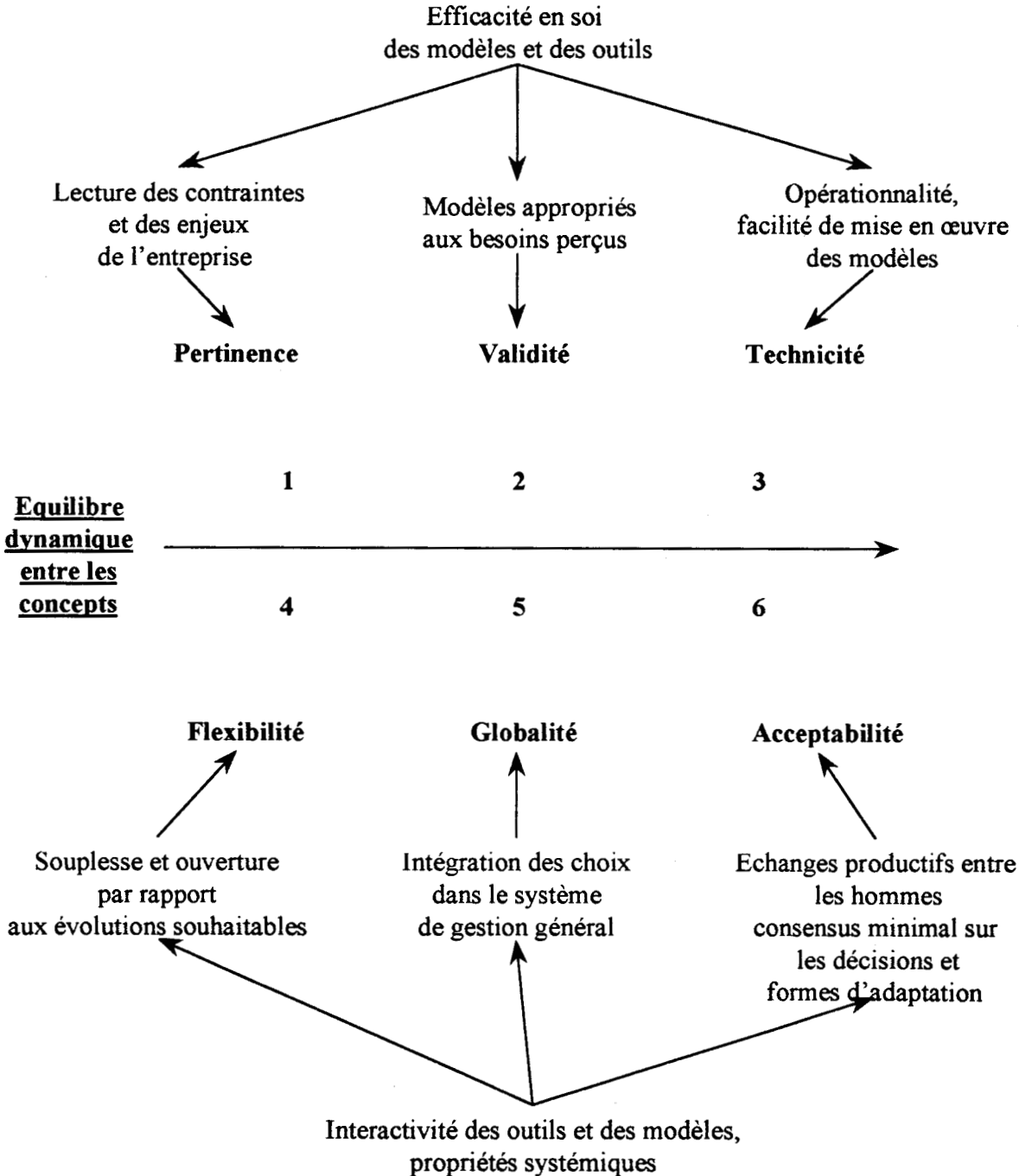


Les modèles et outils d'action doivent être intégrés énergiquement à l'organisation. Ils doivent être mobilisateurs c'est-à-dire désirables et acceptables.

Le schéma suivant¹⁰⁵ reprend les différentes conditions à respecter pour toute instrumentation afin d'adapter l'outil à l'organisation et voir les conséquences qu'il peut y

¹⁰⁵ P. Louart, " Champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines" Cahier de recherche de L'IAE de Lille, 1990

entraîner. Pour que l'outil soit **intégré**, il est nécessaire d'avoir un minimum de **cohérence** entre les aspects **pragmatiques** et les aspects **symboliques**.



Une mauvaise instrumentation peut engendrer deux types de dysfonctionnements :

- Les dysfonctionnements organisationnels :

- * communication inexistante et problème d'information,
- * faible suivi des démarches mises en route et conséquences sur la motivation,
- * problème de franchise et de retour d'informations,
- * jeux de pouvoir et d'influence,
- * rôles et conflits de rôles.

- Les dysfonctionnements psychologiques :

- * désordre dans les relations,
- * frustrations,
- * jalousies,
- * angoisses et craintes,
- * image de soi,
- * développement personnel...¹⁰⁶

Les conditions mises en évidence ainsi que les rationalités technico-économiques et socio-politiques ne suffisent pas pour qu'une instrumentation fonctionne. La valeur de cette instrumentation ne doit pas être remise en cause. Actuellement, on constate dans de très nombreuses entreprises l'échec de certains outils de gestion¹⁰⁷. Quel que soit le motif de cet échec, nous pouvons nous demander pourquoi les organisations continuent à instrumenter si cela ne fonctionne pas. En dépit des coûts de mise en place et de fonctionnement, coûts financiers mais aussi de temps et d'énergie, les enjeux cachés et les rationalités socio-politiques existant derrière tout outil de gestion peuvent expliquer leur continuité. Or, parmi ces enjeux apparaît la notion de changement que nous nous proposons d'analyser maintenant.

¹⁰⁶ Les dysfonctionnements pouvant faire l'objet d'une thèse à eux seuls nous n'insisterons pas dessus mais nous ne ferons qu'en citer quelques uns.

¹⁰⁷ A. Gosselin et K.R. Murphy, "L'échec de l'évaluation de la performance" *Gestion*, Septembre 1994

2-3 L'outil de gestion facilitateur du changement organisationnel

Tout **changement organisationnel** invite à repenser les outils de gestion qui lui sont incorporés à moins que ce ne soit **l'incorporation d'un outil de gestion dans une organisation qui entraîne ce changement organisationnel**. Le changement peut être globalisé dans une démarche stratégique nécessaire à l'organisation afin de maîtriser ou conduire des mouvements qu'elle réalise pour survivre ou se développer. L'instrumentation, c'est-à-dire les instruments et les processus d'action les entourant, joue un rôle dans les stratégies rationalistes de mise en place du changement. Dans certains cas, c'est le fait d'insérer de nouveaux instruments dans l'organisation qui entraîne un changement. Dans d'autres cas les instruments sont simplement utilisés pour faciliter et informer la mise en place du changement.

L'intervention du changement dans le cas des stratégies rationalistes vise à **accroître la rationalité organisationnelle** en mettant l'accent sur la prévisibilité des séquences d'action et des résultats. L'instrumentation joue un rôle important dans la mise en place et le pilotage d'un changement dans la mesure où **le changement touche surtout les structures et les procédures de travail**. Les stratégies rationalistes de mise en place d'un changement voient le jour essentiellement lorsqu'il y a peu de communication au sein de l'organisation. Cette stratégie repose sur une argumentation logique et un argumentaire sur les comportements à adopter selon les situations en vigueur. Cette mise en place doit être le fruit d'une seule personne considérée comme experte en la matière et agissant pour le compte de la direction. Il identifiera les besoins de changement, tentera de prévoir, le plus objectivement et le plus proche possible de la réalité, les résultats du changement et surtout choisira les acteurs susceptibles de l'aider à la mise en place et au pilotage. Pour convaincre les acteurs organisationnels de l'utilité du changement et vaincre les résistances, l'argumentation reposera sur le principe de la démonstration. L'objectif essentiel est et restera toujours l'atteinte de la rentabilité maximale.

En gestion, mais également en gestion des ressources humaines, il est nécessaire de disposer de divers outils spécifiques, allant d'instruments de mesure d'action, au logiciel et

aux procédures, pour instrumenter l'action collective et en particulier l'action de changement (P. Louart 1995). Ce dernier distingue trois grandes catégories d'instruments à ce sujet :

- ceux qui ont valeur juridique et procédurale,
- ceux qui aident à la gestion stratégique, opérationnelle et administrative,
- ceux qui guident les relations psychosociales et l'action collective.

La valeur de l'outil dépend de ses utilisateurs car, ce qui donne sens à l'outil, c'est l'intention sous-jacente des acteurs. C'est en fonction de cette intention de l'acteur que ce dernier appliquera plus ou moins correctement le processus décrit par l'outil. S'il n'y croit pas l'échec est couru d'avance, car c'est la croyance en l'outil qui énergisera les acteurs et les aidera à passer les difficultés à la fois de mise en place et de survie de l'outil. En outre, en fonction des objectifs, de l'outil, les acteurs l'accepteront plus ou moins facilement. Là encore, tout dépend du comportement des acteurs chargés de mettre en place et de faire vivre l'outil. Si ces derniers sont **positifs**, la communication qui en émanera sera favorable à l'outil et son fonctionnement et son **acceptation** en seront facilités. Si ces derniers sont **négatifs** l'outil ne pourra pas être intégré à l'organisation, ou alors de façon forcée. L'individu fait plus confiance au contenu relationnel des communications qu'à leur justification, qu'elles soient verbales ou techniques. **Un langage clair est finalement plus communicatif et plus parlant que de long discours techniques inaccessibles à beaucoup**. Le changement ne peut donc pas être le résultat à proprement dit de la mise en place d'outils de gestion. Il faut, en plus, que les acteurs acceptent de s'investir et par conséquent y soient favorables.

Alfred Chandler souligne le rôle des outils de gestion dans la mise en place du changement alors que Andrew Pettigrew¹⁰⁸ insiste plus sur le poids des managers comme leaders politiques de ce changement. Ce qui amène E. Godelier à conclure qu'en réalité Chandler et Pettigrew ne s'opposent pas mais se complètent dans l'analyse du changement. Ils nourrissent la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'un se centrant sur l'analyse

¹⁰⁸ In Godelier E., op cité

des nouvelles pratiques autour des outils de gestion et l'autre se centrant plus sur l'apprentissage de la négociation au cours du processus de changement.

Le changement doit combiner des facteurs techniques, à savoir les mécanismes de routinisation des processus de gestion, et des facteurs politiques à savoir la mise en place de réseaux de pouvoir par les managers, dans un contexte déterminé.

L'outil, en temps que facilitateur de changement organisationnel, s'assimile à un outil d'apprentissage organisationnel. Ce dernier se définit selon Koenig (1994), comme «un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie, plus ou moins durablement et plus ou moins profondément, la gestion des situations et les situations elles-mêmes». **L'apprentissage organisationnel est un processus d'interaction entre différents acteurs porteurs de différents systèmes de représentations.** Nous ne nous attarderons pas sur l'apprentissage en insistant simplement sur le fait qu'il existe plusieurs types d'apprentissages (Huber 1991) : l'apprentissage d'une organisation à sa naissance, l'apprentissage par greffe, l'apprentissage par expérience et expérimentation, l'apprentissage par recherche et prospection.

Résumé de la section II :

Les outils de gestion se situent non seulement dans des espaces organisationnels, mais aussi dans des espaces rationnels. Leurs rationalités peuvent être cataloguées de deux façons différentes :

- **les rationalités d'ordre technico-économique,**
- **les rationalités d'ordre socio-politique.**

Ces rationalités sont liées à l'outil lui-même et dépendent de conditions de validité et de technicité de l'outil. Mais elles peuvent, également, être liées aux caractéristiques de globalité et de flexibilité du processus instrumental.

Le respect de ces conditions ne suffit pas, l'outil doit être accepté et désiré par les acteurs de l'organisation. Pour ce faire, il doit à la fois être pertinent sur les aspects juridico-institutionnels, opérationnels et gestionnaires mais également psychosociaux, et acceptable, à savoir crédible aux yeux des acteurs.

La valeur de l'outil dépend de ses utilisateurs et de leurs intentions qui doivent être claires, nettes, objectives et franches. Si l'outil sert à la mise en place de nouvelles normes d'action dans le but de produire un changement, les acteurs doivent en être informés.

Section III – Mouance conjoncturelle des outils de gestion

Ces dernières années les entreprises ont vu se succéder diverses formes d'organisations du travail et divers outils de management de proximité, passant ainsi de la direction participative par objectifs aux groupes autonomes de travail, puis aux cercles de qualité, et enfin aux projets d'entreprise selon des modèles américains, allemands voire même danois. Tous ces outils ont été présents dans l'entreprise de façon plus ou moins intense, selon leur cycle de vie.

Raisonnement selon les cycles de vie permet d'expliquer les logiques et les comportements des acteurs en fonction des différentes phases de vie de l'outil. L'emballement des entreprises pour les outils de gestion, tels que les projets d'entreprise et les outils d'évaluation, peut s'expliquer par un phénomène de mode, mais également par la conjoncture socio-économique et l'assimilation de ces outils à une technique de management " *se prêtant aux actions marketing et contribuant à renforcer l'action des diffuseurs de l'innovation*". En outre l'outil peut se diffuser, s'adapter et donner lieu à un véritable outil de "*différenciation retardée*"¹⁰⁹.

3-1 Les différentes phases de vie d'un outil de gestion

L'analyse en terme de cycle de vie permet de se situer dans **une dimension spatio-temporelle**. En effet, en fonction de l'étape de vie dans laquelle se situe l'outil les rationalités technico-économiques et socio-politiques en présence seront différentes. Ce qui remet en cause la pertinence et l'acceptabilité des acteurs par rapport à l'instrument. Finalement, tout comme le cycle de vie d'un produit, cela se termine soit par une survie précaire de l'outil, soit par un détournement voire, un abandon de ce même outil.

^{109 109} F. Chevalier, "Cercles de qualité et changement organisationnel", Economica 1991

Le concept de cycle de vie a été introduit par Dean en 1950 dans "Pricing policies for new product", Harvard Business Review. Dans sa forme classique le cycle de vie se présente sous forme de "S" comportant quatre phases : introduction, croissance, maturité et déclin. Dans les principales représentations du cycle de vie on trouve, par conséquent, la forme classique en "S", mais également quelques formes dérivées telles que les cycles successifs, des formes avec une maturité stable, des formes avec des relances et des adaptations, des formes avec un cycle croissance-déclin-stabilisation (produit de mode avec marché résiduel) et des formes avec pénétration rapide.

Ce concept de cycle de vie permet de situer les problèmes de gestion qui se posent à chaque phase (Lamblin et Peeters "gestion marketing des entreprises" Paris Presse Universitaire de France) :

En phase d'introduction ou d'émergence on a à faire à une croissance relativement lente, l'outil intéresse essentiellement les innovateurs et les réceptifs précoces entraînant chez les autres certaines réticences. L'objectif stratégique c'est de développer les connaissances sur l'outil et d'encourager l'apprentissage à son égard. L'entreprise termine sa mise au point par un contrôle et la communication sur les avantages de l'outil se fait de façon plus individuelle.

En phase de croissance régulière, des initiatives sont possibles dans son utilisation et l'outil peut être élargi à l'ensemble du personnel. Dans cette phase de croissance on peut connaître une **phase de turbulences**, correspondant à une croissance plus lente, **une concentration des différents intérêts**, **une mise à l'épreuve** des faits par rapport aux "on dit", et une **volonté de voir autre chose et d'aller plus vite** avec à la fois un rôle persuasif et promotionnel au niveau de la communication.

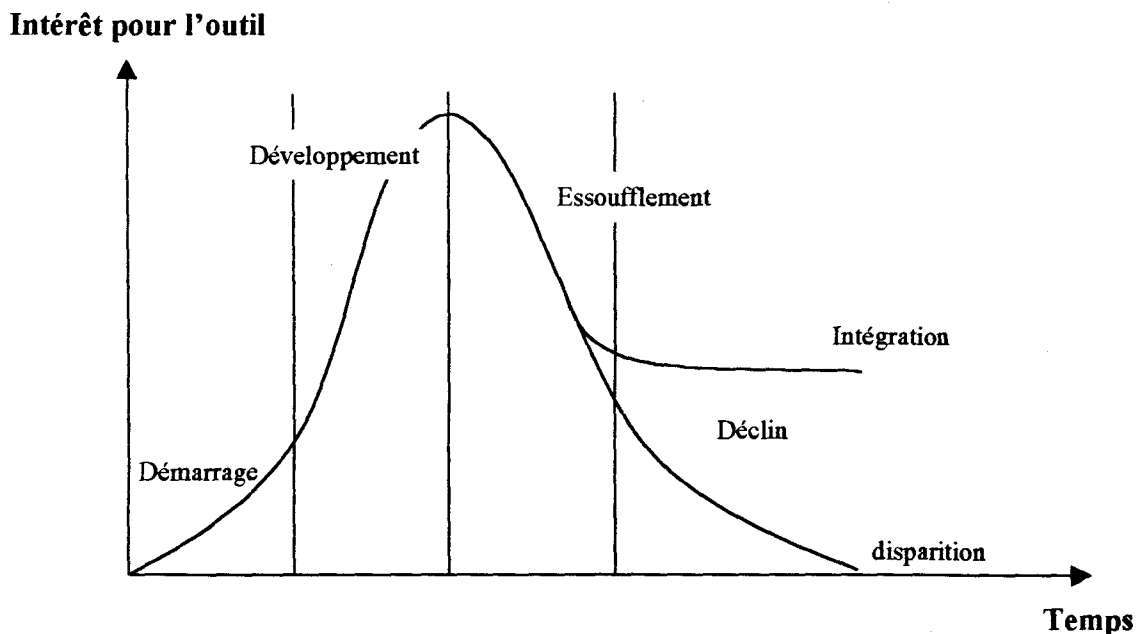
La phase de maturité avec sa croissance régulière, son besoin de remplacement et la volonté de consolider les liens et la fidélité avec l'outil.

La phase de déclin ou de décroissance de l'intérêt avec parfois une saturation complète pouvant entraîner soit l'abandon soit le maintien de façon dérivée. A ce stade, la communication a plus un rôle informatif.

Quelle que soit la phase, la souplesse ou la rigidité administrative n'est pas la même. Il en est de même en ce qui concerne les différentes rationalités en présence selon les phases, à savoir essentiellement les enjeux et les interprétations des acteurs. Les spécialistes du marketing ont montré que la vie d'un produit ou d'un outil traverse plusieurs phases assimilables à celles de la vie d'un être humain ¹¹⁰:

- la phase de lancement s'assimilant à la naissance et à l'enfance,
- la phase de développement à l'adolescence,
- la phase de maturité à l'âge adulte,
- la phase de déclin à la vieillesse et la mort.

La mise en place d'un outil de gestion se situe dans plusieurs phases comme le montre le schéma suivant :



¹¹⁰ F. Chevalier, "Cercles de qualité et changement organisationnel", Economica 1991

- **Dans la phase d'engouement** pour l'outil la technique de management connaît une diffusion d'autant plus rapide que sa mise en œuvre en est au tout début et que son adoption correspond à une stratégie de communication et de relation publique de l'entreprise. La stratégie d'implantation est progressive et les difficultés se résolvent au cas par cas. Progressivement l'ensemble du personnel va se familiariser avec l'outil, les résultats vont apparaître intéressants et l'outil pourra passer à sa phase de développement.

- **Dans sa phase de développement** l'outil de gestion devient synonyme de difficultés, comme le scepticisme de l'encadrement intermédiaire, susceptible de faire vivre l'outil, et les freins qu'il apportera à l'action. L'accroissement de l'utilisation de cet outil va en montrer les problèmes avec des oppositions, des déceptions et des lassitudes qui vont commencer à apparaître après environ deux années de fonctionnement, et surtout après la curiosité passée. Ceci, d'autant plus fermement que toutes les précautions qui avaient été prises lors de sa mise en place sont oubliées et qu'il commence même à y avoir un certain désintérêt de la direction pour cet outil. Cette dernière juge qu'il est apte à vivre, à fonctionner seul. Or, c'est oublié qu'un outil n'est qu'un outil et qu'il faut toujours sensibiliser ses utilisateurs pour qu'il fonctionne quelle que soit la qualité de cet outil. Ainsi l'outil s'essouffle, et ceci d'autant plus rapidement que ses utilisateurs ne tentent pas de consolider l'acquis et " de trouver de nouveaux marchés".

- **Dans sa phase d'essoufflement** l'outil voit apparaître les premières difficultés de mise en œuvre et, par conséquent, une appréciation plus réaliste des possibilités réelles de la technique. C'est à ce niveau que se produisent des différences. En effet, ou l'outil disparaît totalement, ou on le laisse "vivre sa mort" ou alors il reprend un " second souffle" et s'intègre de nouveau à l'organisation. Tout dépend de la stratégie utilisée par les initiateurs de l'outil et de "l'ampleur des dégâts" que son essoufflement a pu causer. On peut assimiler globalement ces trois sous phases à **une phase de détournement, provisoire ou définitif, accéléré par l'apparition de nouvelles techniques de management** sur le marché qui devient une nouvelle mode en attendant la suivante.

Chaque phase pose des problèmes particuliers et des questions spécifiques. En outre, la durée de chaque phase du cycle de vie est différente selon l'outil analysé et selon l'entreprise visée. Globalement on peut dire que la phase de lancement dure environ deux ans, celle de développement et l'euphorie qui la caractérise ne couvre que quelques mois à deux ans, de même pour la phase de maturité.

P. Morin (1981)¹¹¹, dans son inventaire des méthodes de management qui ont marqué ces dernières années, s'interroger sur les modèles de management et leur avenir. L'euphorie de départ d'un outil est essentiellement due à sa simplicité d'utilisation et à son mérite de mesurer l'organisation.

Les raisons de l'essoufflement de l'outil sont principalement dues à **la dynamique même du changement par expérimentation**. Les conditions exceptionnelles qui ont été mises en œuvre au départ pour réussir l'expérimentation en ont parallèlement faussé les résultats. En outre, ce qui est tolérable du fait de sa marginalité, devient inacceptable lorsqu'il s'agit de le généraliser. **L'introduction d'une innovation demande une certaine souplesse alors que sa mise en place concrètement peut se comparer à une véritable bureaucratie**. La diffusion d'une innovation tient rarement compte des pesanteurs organisationnelles et des complexités réelles de l'organisation qui resurgissent plus rapidement que prévu. Plusieurs points peuvent expliquer ce phénomène, nous en retiendrons sept :

- la mise en cause du pouvoir d'une certaine catégorie de personnel,
- la disparition progressive de l'esprit de conquête des animateurs,
- la disparition des personnes clés,
- la surcharge des utilisateurs,
- l'insuffisance des relais,
- le poids des syndicats,

¹¹¹ P. Morin, "Les modèles de management et leur avenir", in JD Reynaud et Y. Craftmeyer "Français qui êtes vous ?", La documentation Française 1981,

M. Thévenet, "L'écot de la mode", in revue Française de gestion, Sept. Déc. 1985

- les erreurs commises.

L'issue de ce type d'outils dépend souvent du pouvoir structurant le dispositif organisationnel et la gestion de l'outil. Elle dépend de deux logiques :

- une logique exogène c'est-à-dire celle de la technologie de l'outil,
- une logique endogène dépendant du dispositif de gestion et d'organisation.

L'outil de gestion dépend donc de plusieurs variables :

- de la stratégie d'implantation et de survie,
- des caractéristiques mêmes du système qui l'accueille,
- des dispositifs de gestion qui le prennent en charge.

Les désillusions et les déceptions du personnel sont souvent à la hauteur des attentes que ce type d'outils avait créées, que ce soit du côté des salariés ou du côté des prescripteurs de l'outil. Le plus important ce n'est pas l'outil en tant que tel mais surtout la qualité du micro management de l'entreprise c'est-à-dire, sa capacité à prendre en charge et à porter le changement désiré. Ceci peut s'étudier au travers de la qualité relationnelle des acteurs et de leur acceptation vis à vis de l'outil. Ce phénomène entraîne non seulement **une hostilité**, plus ou moins déclarée, de l'ensemble du personnel mais également **un désintérêt progressif du personnel**. La conjugaison de ces deux phénomènes entraînant, de fait, le désenchantement de la direction qui s'en désintéresse jusqu'au jour où le phénomène prend une telle ampleur avec les syndicats qu'il devient urgent de le prendre de nouveau en considération. L'outil présente de nombreux avantages et, globalement, beaucoup désire le conserver voire même l'enrichir.

Le problème¹¹² ne repose pas seulement sur la motivation et l'engagement des responsables mais surtout sur leur capacité à comprendre les fonctionnements réels, à en diagnostiquer les dynamiques et à en piloter les transformations en profondeur. Les outils

¹¹² E. Friedberg, "Sociologie et action managériale : l'utilité d'une approche sociologique pour le management", Annales des mines Mars 1996

renforcent la croyance en la toute puissance des solutions selon laquelle il suffit d'avoir la bonne solution pour régler, au sens de faire disparaître, un problème.

En réalité les conditions de mise en place d'un outil et les conditions de vie du même outil sont bien différentes. Ces simples différences permettent d'expliquer certaines difficultés de l'outil. En effet au démarrage l'outil fait l'objet d'attentions particulières, tout est dirigé vers son succès puisqu'un phénomène d'imitation et d'émulation est recherché. Tout sur le terrain est mis en place pour contribuer à sa réussite, l'outil bénéficie de l'appui de la direction et les travaux sont maternés par l'initiateur. Pour paraphraser E. Mayo avec ses travaux sur la Western électrique on peut dire que les comportements ne dépendent pas tant de la nature de l'expérience que du phénomène de l'expérimentation lui-même¹¹³. Ainsi l'enthousiasme puis l'essoufflement sont, dès le départ, inscrits dans le dispositif de l'expérimentation de l'outil. Dès sa création l'outil renferme tous les éléments qui vont l'amener à son autodestruction. Les données exceptionnelles de lancement pour la réussite de l'outil laissent ensuite place à une administration simple de l'outil. F. Chevalier met en évidence quatre effets caractéristiques des changements par expérimentation :

- un effet d'exclusivité avec la polarisation sur une seule formule,
- un effet de masse avec l'extension géographique ou en nombre,
- un effet temps avec surtout la fin de l'esprit de conquête,
- un effet induit par la structure de l'expérimentation avec le désintérêt progressif et la surcharge des utilisateurs.

De nombreux observateurs français ou étrangers des nouvelles formes d'organisation du travail notent cet enkystement des réalisations. Ainsi D. Hartman (1981)¹¹⁴ constate qu'un certain nombre d'expériences de restructuration déperissent ou

¹¹³ A la Western Electric les ouvrières du groupe test formaient un groupe homogène choisi avec un style de commandement plus libéral et une surveillance plus ouverte plus basée sur la confiance ce qui n'était pas le cas en atelier.

¹¹⁴ D. Hartman, "Les nouvelles formes d'organisations du travail, analyse de leur contenu et de leur enjeu économique et social", thèse de 3^{ème} cycle 1981,

échouent.

Y. Delamotte¹¹⁵ parle d'expérience sous cloche, P. Herbst¹¹⁶ note un phénomène d'encapsulation des expériences.

Les difficultés de l'extension sont dues, pour l'essentiel, aux difficultés économiques et au refus ouvrier ou syndical de l'outil. En effet, les difficultés économiques réduisent les possibilités offertes en matière de progression de poste, en matière de prime, en matière d'évolution. A contextes différents les similitudes sont frappantes.

Ainsi la plupart des organisations souffrent d'une pléthore d'outils qui constituent des solutions toutes faites à des problèmes mal ou insuffisamment diagnostiqués. Il en résulte que les outils ne correspondent pas aux problèmes posés sur le terrain et que leur mise en œuvre se fait mal, lorsqu'elle n'est pas entièrement bloquée. Il faut changer les cadres cognitifs pour les outils prennent une autre signification et que leur utilisation se fasse dans une perspective différente, plus large et plus politique. Ces outils pourront être compris comme ce qu'ils sont réellement, c'est-à-dire **des outils imparfaits aux effets incertains et aléatoires qui loin de produire des réponses stéréotypées et des comportements parfaitement prévisibles de la part des acteurs concernés, ne font que structurer l'espace de négociation entre eux et ne sont jamais immunisés contre des tentatives de détournement de leur part.**

3.1.1 Le lancement :

L'engouement pour certains outils de gestion relèvent toujours de la ferveur de quelques-uns. Il est frappant de constater qu'il s'agit toujours en réalité, de la ferveur de cadres dirigeants innovateurs revenant de stages ou de séjours à l'étranger ou ayant

¹¹⁵ Y. Delamotte, " Recherche en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel", la documentation Française, Paris Mars 1972

¹¹⁶ P. Herbst, "Some reflections on the work democratization project", Work research institute 1974

entendu parler du succès de tel ou tel outil par le biais de livres ou de revues. Le mouvement part souvent du siège avant de se diffuser dans tous les établissements. Ces outils apparaissent souvent comme **des moyens de décrystalliser certaines situations** et de répondre à quelques difficultés que rencontre l'entreprise au niveau social mais également au niveau économique. Or, même si ces cadres-dirigeants sont de véritables prosélytes de leurs outils, ils peuvent laisser une totale autonomie et indépendance aux cadres opérationnels pour leur mise en œuvre. Bien des opérationnels peuvent être amenés, dès le départ, à se poser des questions sur l'outil lui-même, mais aussi sur ses perspectives et surtout ses risques au niveau de leur pouvoir interne.

Les cadres dirigeants s'adjoignent souvent l'appui et l'expertise de consultants, que ce soit par l'intermédiaire de cabinet conseil ou de leur propre service de ressources humaines. Leur rôle essentiel est non seulement d'enclencher les premières réalisations du projet, en contribuant à sa définition et en formalisant les actions, mais également de les accompagner. Pour ce faire, il leur est utile de faire référence à leurs propres expériences en la matière et par conséquent à la mise en place d'outils de même type dans d'autres organisations. Dans la plupart des cas un cadre dirigeant, que l'on qualifiera de **faciliteur**, est chargé **de coordonner, d'animer et d'arbitrer la mise en place de l'outil**. Cette personne doit être compétente pour organiser, guider, assister et surtout former les personnes chargées de faire vivre ce projet. Il doit présenter de grandes aptitudes au dialogue avec quelque individu que se soit. *« Il est nécessaire qu'une personne soit à plein temps pour suivre le projet, pour parler aux chefs de services. Nous venons de nommer un faciliteur et là sincèrement je crois que nous faisons le bon choix »* (propos du directeur de Machinex)¹¹⁷. Pour aider le faciliteur dans sa mission un comité de pilotage peut être nommé. Son rôle, tout comme celui du faciliteur, est **d'informer les salariés sur le projet et de sensibiliser à la fois l'encadrement et les membres du personnel chargé de le faire vivre**. Cette mission est particulièrement difficile, surtout si la direction opérationnelle n'est pas motivée pour faire vivre le projet et ainsi convaincre ses collaborateurs. Un engagement fort de la direction dans l'abondement du projet ne peut

¹¹⁷ F. Chevalier « Cercles de qualités et changements organisationnels », Economica 1991

finalement que faciliter sa mise en place car très souvent la mise en œuvre de nouveaux projets et de nouveaux outils est interprétée comme un surcroît de travail, une mode sans grand intérêt dans laquelle on demande de s'impliquer pour faire comme les autres mais, sans contrepartie et surtout pour un temps limité dans la mesure où toutes les modes ne font que passer. L'intérêt, lors du lancement d'un outil, est toujours mitigé d'où l'importance de la communication, du dialogue et surtout du suivi pour en montrer l'intérêt et, par conséquent, pour convaincre. « A la curiosité se mêle souvent de la réserve et même parfois de l'opposition quant à l'opportunité immédiate de la mise en place d'un tel outil. »¹¹⁸ Ceci amène les cadres dirigeants innovateurs à lancé généralement leur projet de façon prudente et surtout les oblige à tester les premiers résultats. Il s'agit d'établir une **stratégie de « petits pas »** Les individus s'engagent prudemment dans l'aventure pour ne pas heurter et ainsi courir à l'échec. A chaque nouvelle mise en place d'outils il existe une attitude de réserve chargée d'espairs. Les premiers essais doivent toujours être concluants pour motiver les autres et étendre l'impact de l'outil. Les directions comme les collaborateurs sont toujours en position d'attente vis-à-vis des premiers résultats pour se prononcer réellement et tenter d'aller plus loin. Il existe toujours une crainte quant aux résultats. Est-ce que ces derniers seront à la hauteur des espoirs que l'on met en eux ? N'y aura t-il pas des répercussions inattendues de l'outil ? Sans oublier évidemment l'impact de l'outil sur ceux qui seront évalués et qui se sentiront observés dans leurs moindres détails. !

C'est seulement après les premiers tests, les premiers résultats, qui peuvent prendre des mois voire des années, que la confiance dans l'outil se crée. Ou l'outil génère de l'enthousiasme, ou il génère de la méfiance. Quoiqu'il en soit, l'opinion est faite après les premiers résultats et il est difficile de la modifier. Or, cette opinion n'est pas d'ordre général, chacun est libre de penser ce qu'il veut de l'outil même si l'opinion « populaire » génère souvent des adeptes. C'est à l'issue des premiers résultats que se prennent les décisions et que l'on assimile d'autres objectifs à l'outil¹¹⁹. Par exemple, s'il s'avère que

¹¹⁸ F. Chevalier op cité

¹¹⁹ Pour le cas qui nous intéresse le premier objectif, comme nous pourrons le constater, était la mise en place d'un dialogue entre hiérarchie et subordonné, objectif complété par la suite par de la rémunération au rendement, de la gestion de carrière, des missions... .

les préoccupations sociales deviennent essentielles dans la mise en place de l'outil, il peut non seulement contribuer au dialogue, mais aussi aider à résoudre des tensions, des conflits sociaux qui peuvent déboucher sur des grèves, à gérer les qualifications et les motivations des individus en présence. D'autres finalités peuvent apparaître de nouveau tel que, **des finalités techniques dont le but est d'améliorer la productivité et la rentabilité de la personne**. En lien direct avec la finalité technique, on trouve la finalité économique car qui dit **rentabilité, productivité dit accroissement et meilleure performance économique**. Qui dit motivation, et surtout implication de la personne dit également rentabilité économique.¹²⁰ L'outil peut aussi être présenté comme un outil de formation. Non seulement cela peut être un outil pédagogique pour faire comprendre certaines missions et certaines finalités, mais également comme un outil permettant de mettre en évidence certains manques afin d'y apporter des palliatifs. L'outil peut également être prescripteur de changement permettant de préparer les individus aux changements ressentis, qu'ils soient de l'ordre individuel ou collectif (économiques mais aussi gestion de carrière, de la motivation).

Par ailleurs utiliser ces types d'outils, permet de donner à l'entreprise une image dynamique et active. Ils font croire aux salariés qu'ils sont écoutés et considérés comme des membres à part entière de l'entreprise, comme des potentiels et surtout comme des individus capables de penser et d'apporter quelque chose à l'entreprise. Le problème majeur de tous ces objectifs, aussi valorisant qu'ils soient, vient du fait que certains d'entre eux peuvent s'avérer, soit immédiatement, soit par la suite, antinomiques. **Même si à la base la création de cet outil était de l'ordre du social, à terme elle peut devenir essentiellement économique**. Quelque soit l'outil mis en place, on peut dire qu'il procède toujours d'une double filiation : économique et sociale. L'un ne va pas sans l'autre et, finalement, lorsqu'une entreprise se préoccupe du social c'est avant tout dans un but économique.

¹²⁰ Insérer quelques notions complémentaires sur l'implication-motivation

Lors du lancement le modèle utilisé pour créer l'outil est souvent identique, toutefois très vite, il doit être **affiné et contextualisé** par rapport à l'entreprise où il s'applique pour pouvoir être crédible. Le lancement d'un outil de gestion génère souvent plusieurs types de réaction :

- ceux qui s'y lancent pleins d'espoirs, pour qui c'est une véritable aventure qui peut réellement profiter aux membres de l'entreprises et à l'entreprise elle-même,
- ceux qui y sont réticents dès le départ pour des raisons diverses allant du surcroît de travail, à la manipulation ou encore à l'observation pour avoir des preuves pour établir un dossier à l'encontre du salarié,
- ceux qui hésitent, attendent de voir, suivent les décisions de masse et ne réfléchissent pas par eux-mêmes.

Le degré de formalisation et les directives mises en œuvre parallèlement à l'outil doivent être pris en considération. Ces derniers peuvent avoir une influence favorable ou défavorable sur le lancement de l'outil. Or, on peut constater en règle générale que **les entreprises qui se montrent les plus rigoristes dans le lancement d'un outil le sont tout au long de son cycle de vie et, à l'inverse, celles qui formalisent le moins, font preuve de plus de souplesse par la suite.** Inverser la tendance lorsque l'on juge que c'est le moment reste difficile, la difficulté majeure résidant dans l'équilibre que l'entreprise doit trouver entre rigueur et souplesse pour permettre à l'outil de vivre.

3.1.2 – Le développement de l'outil

La suite logique de la phase de lancement c'est la phase de développement avec l'enthousiasme qui souvent la caractérise. On affine la communication et la formation qui lui est relative, on règle quelques points litigieux et on reste attentif aux réactions des acteurs. Or ce tableau idyllique ne doit pas faire oublier l'attitude réservée de certains acteurs et l'attitude critique d'autres.

Quoiqu'il en soit à partir du moment où la décision d'étendre l'outil a été prise certains réglages doivent être faits. Le premier d'entre eux consiste à étendre et développer les structures qui existent autour de l'outil pour lui permettre de s'épanouir. La phase de développement doit s'échafauder ; elle doit se **réfléchir et s'élaborer de façon stratégique**. Progressivement l'ensemble du personnel doit y être impliqué afin d'étendre l'outil à tout le monde. Des structures doivent s'aménager parallèlement. Une personne, nommée précédemment facilitateur, doit prendre en charge tous les problèmes relatifs à l'intendance, l'assistance et le suivi. Très souvent cela débouche sur l'émergence d'une nouvelle fonction dans l'entreprise afin d'enrichir et de suivre l'outil. Son rôle est constitué de quatre pôles principaux :

- un pôle formation,
- un pôle information,
- un pôle médiation,
- un pôle gestion.

Le facilitateur, ou coordonateur, est chargé de garder l'ensemble du personnel informé sur l'outil, ses résultats, ses perspectives et les problèmes qu'il engendre ainsi que les solutions que l'on peut y apporter. Son rôle consiste également à former les nouvelles recrues mais également à conseiller les anciens lorsqu'ils rencontrent un problème ou se posent une question. Les facilitateurs médiateurs doivent piloter l'outil dans ses relations avec l'entourage et aider les acteurs à communiquer entre eux. Il doit savoir intervenir avec à la fois du tact et du doigté mais également de la fermeté. Enfin son dernier rôle, et pas le moindre, est celui de gestionnaire de l'outil, en ce sens il est amené à évaluer l'outil, son impact, ses conséquences, il doit en dresser un bilan et doit parallèlement tenir la direction informée des résultats.

Pour ce faire le facilitateur dispose de moyens accrus. Les opérationnels disposent, normalement selon leur propre organisation, de temps à consacrer à l'outil, non pas en temps que tel, mais à l'individu à travers l'outil. Des journées de synergie, de réflexion sur le sujet sont programmées et même un groupe de travail est créé pour l'améliorer. Les formations deviennent systématiques et nul ne peut ignorer l'existence de l'outil. Mieux

encore nul ne peut ne pas l'utiliser à plus ou moins bon escient. Des guides d'utilisation de l'outil et d'explication sont créés et remis à chaque nouvel embauché mais également à tous les membres du personnel, dans un but de formation-information, mais également afin de valoriser la personne. Des assemblées générales se créent où l'on parle de l'outil. Il devient un véritable élément de médiation au sein de l'entreprise.

L'enthousiasme de certains acteurs est à son comble, (tout un chacun est satisfait de son succès), même s'ils sont conscients de certaines difficultés et de certains dysfonctionnements. Pour certains cadres, et même certains employés, l'outil n'est qu'une illusion, une mode, un passage. Or comme le courant va dans le sens de l'outil ils mettent de côté leurs griefs momentanément. Certains montrent un fort engagement personnel et les autres du laisser faire et de l'attente. Au démarrage de la phase de développement l'engagement est non seulement fort mais touche également une bonne partie du personnel. L'outil permet d'améliorer les relations, de revaloriser le personnel et de rendre l'entreprise plus humaine. Le facilitateur est au centre de ses finalités, il acquiert beaucoup de pouvoir, est en relation avec de nombreuses personnes, communique, est au courant de relations informelles, bref il acquiert une connaissance du système telle, **qu'elle lui confère plus de pouvoir que celui qui était le sien initialement**. Le risque provient du comportement du facilitateur qui pense plus à son pouvoir et à l'impact sur sa carrière et sur ses perspectives à venir, qu'à l'outil lui-même et à son avenir. La pression personnelle est telle, l'enjeu est tel, que la personne prend le dessus sur l'outil. Il n'est plus gestionnaire de l'outil, mais gestionnaire de sa carrière. Il ne pense plus à l'outil, mais à sa carrière et les actions qu'il mène ne sont plus propres à l'outil mais à sa propre valorisation ; en ce sens cela devient dangereux. **L'outil est confondu avec l'homme** et les griefs que l'on est amené à avoir à l'encontre de l'homme resurgissent sur l'outil, ceci en plus des griefs propres à l'outil. L'homme étant devenu intouchable c'est à l'outil que l'on s'en prend.¹²¹

¹²¹ Ces dernières remarques sont issues des remarques propres à F. Chevalier sur les cercles de qualité, or force est de constater qu'il en était de même dans l'entreprise qui nous concerne, ce que l'on analysera beaucoup plus profondément dans la partie qui y est consacrée au chapitre 4

Quoiqu'il en soit dans cette phase de développement, il est à noter que les acteurs sont de plus intéressés par l'outil, de moins en moins angoissés. Ils s'aperçoivent que finalement il permet d'établir un dialogue, de créer un lien, de s'exprimer et enfin d'être considérés.¹²² Un des principaux avantages de l'outil c'est qu'il a permis à l'encadrement d'avoir **un apprentissage sur le management**. Une dynamique et de **meilleures relations de travail** se créent. Des objectifs sont fixés, parfois en équipe, créant ainsi une coalition et aidant les individus à travailler en groupe. Le climat de travail s'en ressent.¹²³

Les rôles et les comportements évoluent dans le sens à la fois de l'entreprise et d'eux-mêmes. Chaque membre du personnel a une meilleure connaissance de l'entreprise et surtout du projet de l'entreprise qui doit fédérer tous ses membres. Ils connaissent mieux les grandes fonctions et les objectifs d'autant plus que, parallèlement à l'outil, d'autres outils se mettent en place. On comprend mieux l'entreprise et ses exigences. La tendance est de mieux travailler et par conséquent, de contribuer amplement à la rentabilité économique de l'entreprise et à la sienne.¹²⁴ L'outil est un vecteur d'information privilégié mais également parfois un moyen de pression pour obtenir ce que l'on désire de part et d'autre. Ceci peut engendrer des réseaux entre individus, qui peuvent être bienfaisants, c'est-à-dire au bénéfice de l'organisation, mais aussi malfaisants. Quoiqu'il en soit l'outil dispose des faveurs de nombreuses personnes selon leur propre intérêt. Cela entraîne la création d'un double langage celui de l'encadrement et celui du personnel. Les personnes opposées à l'outil le **freinent** par des actions diverses et parfois peu glorieuses.

¹²² Ceci dans le cas où l'outil est correctement utilisé car dès le départ comme nous pourrions le constater certains opérationnels réticents n'ont pas tenu compte de leur formation et ont tellement dénaturé l'outil que ce dernier a plutôt eu des répercussions négatives que positives.

¹²³ A ce niveau encore on reste positif sachant que tout aspect positif a sa contrepartie négative.

¹²⁴ Ceci surtout lorsqu'il y a intéressement personnel à la rentabilité de l'entreprise.

3.1.3 – L'essoufflement

Les différents problèmes soulignés lors de l'étude de la phase de développement peuvent mettre en péril l'existence de l'outil. A l'enthousiasme succède la lassitude et le désintérêt. Les réserves du début font place aux critiques. Les résultats se dégradent, le temps que l'on y passe se réduit et l'intérêt s'amenuit.

Les cadres dirigeants innovateurs par leur fonction s'intéressent à d'autres outils, les facilitateurs également. Ces membres, parfois même ont changé et ne connaissent plus l'historique et la base de l'outil. Leur intérêt est moindre ou au moins pas aussi important que les précédents. De plus, les difficultés s'accroissent, les problèmes fusent de partout, et dans ce contexte il n'y a plus vraiment d'interlocuteur privilégié pour reprendre la situation en main. Sans réellement le vouloir, l'accumulation de plusieurs circonstances fait que la situation empire et c'est la crise. Ceux qui croient en l'outil commencent également à s'essouffler et à se décourager. La lassitude se perpétue. On assiste à des isolements, à de l'indifférence et à des découragements. Arrive le dilemme entre Charybde et Sylla. Ou on se bat ensemble pour le faire vivre, au risque de voir apparaître de nouvelles oppositions, ou on laisse tomber et l'outil disparaît de lui-même avec toutes les désillusions engendrées.

Les motivations faiblissent et on tombe dans la spirale infernale où finalement on donne raison aux opposants en abondant dans leur sens.¹²⁵ Les opérationnels, quel que soit leur niveau, ressentent les hostilités et les animosités vis à vis de l'outil. Les managements traditionnels resurgissent, on utilise encore l'outil mais plus par obligation que par conviction. Les hostilités se font jour et ne sont plus cachées. Des comportements intensifient la dégradation de l'outil. Les oppositions sont de plus en plus virulentes et passent même par les syndicats pour remonter en réunion paritaire avec la direction. Cela

¹²⁵ Tous ces propos sont relatifs au comportement des acteurs face à l'outil. Comportement que l'on a déjà pu évoquer dans la section précédente, toutefois il ne faut pas oublier que certaines difficultés sont inhérentes à l'outil lui-même.

en vient à ressembler à des combats d'intérêts personnels.¹²⁶ Les principes clés de l'outil sont remis en cause seules comptent ses dérives. Le surcroît de travail prend le dessus sur toutes les possibilités qu'offrent les outils. Il devient un moyen de régler ses comptes. Les clivages se creusent au risque d'assister au déclin voire, à la mort de l'outil. De moins en moins on est tenté de consacrer du temps à l'outil, de plus en plus on est persuadé qu'il ne sert à rien si ce n'est à l'obtention de la prime. Les structures se complexifient autour de l'outil mais ne résolvent pas les difficultés. En réalité, on peut noter que plus l'enthousiasme de départ est fort, plus l'essoufflement est important.

3-2 Les problèmes de gestion selon les phases

Lors de la mise en place d'un instrument de gestion l'ensemble du personnel et principalement la direction est enthousiaste et inconsciente des difficultés sous-jacentes. Au fur et à mesure de la vie de l'outil l'encadrement intermédiaire est de moins en moins enthousiaste et marque même un désintérêt, une apathie, voire parfois une méfiance vis-à-vis de l'outil.

Peu solidaire de cette instrumentation l'encadrement ne l'encourage pas et pire peu lui mettre quelques obstacles supplémentaires. Quelques problèmes, mésaventures surviennent, intensifiant la perception négative de l'outil qu'ils peuvent déjà avoir. Or toutes ces difficultés ne sont pas assez importantes pour perturber la direction et l'amener à réfléchir à la survie de l'outil. Un tel laisser-faire ne fait que multiplier les problèmes de toutes sortes et à l'enthousiasme initial succède le découragement et le désintérêt des acteurs organisationnels. L'attitude, au départ relativement réservée de l'encadrement, fait place à une opposition plus ouverte et l'outil rentre en phase de dégradation pouvant amener son abandon. Chacun doute du bien fondé de l'outil et s'il n'existe pas une personne ou un groupe de personne qui y croient encore, l'outil est voué à l'abandon et

¹²⁶ Lors de la paritaire de septembre 96 nous avons l'impression d'assister à un combat entre deux entités qui tentaient d'asseoir leur pouvoir et de recentrer les choses.

ainsi à l'échec. La lassitude et la démotivation sont contagieuses surtout si elles ont déjà contaminé les animateurs de l'outil. Si eux-mêmes n'y croient plus, il reste peu de monde pour désengager l'outil de cette spirale. Les qualités intrinsèques de cet outil ne sont pas remises en cause, seuls les acteurs chargés de faire vivre l'outil peuvent l'être. Une organisation parallèle se crée et incite tout le monde à abandonner ou transformer de nouveau l'outil.

3-3 Les modes en gestion et le cas particulier de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines est chargée de gérer les relations hiérarchiques et de pouvoir existant entre les différents acteurs de l'organisation. Pour ce faire, elle est souvent amenée à utiliser des outils qui visent à mettre en œuvre les relations hiérarchiques afin d'en améliorer l'efficacité. Concrètement la fonction doit se décentraliser vers les différents acteurs composant l'organisation par le biais des outils. Toutefois plus ces outils de gestion des ressources humaines se développent, plus ils entraînent de risques, en particulier celui de se heurter à la résistance de certains acteurs qui peuvent y voir une menace à leur pouvoir, une perte d'autonomie et de responsabilité. Ainsi gérer des ressources humaines présente un dilemme :

- imposer des outils de gestion en accord avec la direction mais à l'encontre des autres acteurs ou perçu comme tel par ces autres acteurs, et ainsi en ayant aucune sécurité d'application ou de bonne application, sur le terrain par la hiérarchie,
- laisser une plus grande autonomie aux cadres en restant expert en la matière mais ceci au risque de voir se construire une multitude d'outils et des pratiques instrumentales de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation.

La gestion des ressources humaines conçue comme une activité de service relève d'un modèle instrumental partiel, car ne prenant en compte qu'un nombre limité d'activités

et partial, car refusant de partager la fonction à savoir décentraliser. La gestion des ressources humaines intervient souvent comme régulatrice de dysfonctionnements c'est-à-dire lorsqu'il existe certains problèmes avec l'acteur. Elle n'intervient pas à priori mais à fortiori ce qui ne fait que compliquer sa tâche.

Certains chercheurs réprouvent le caractère trop instrumental de la gestion et en particulier de la gestion des ressources humaines. Or, pour d'autres auteurs comme Galambaud (1994) la logique gestionnaire est inévitablement instrumentale et comme telle «réifie l'homme à gérer». En gestion des ressources humaines toutefois l'objet bute toujours sur le sujet du salarié n'ayant pas forcément envie de changer son travail ou sa façon d'être, pour satisfaire aux exigences mises en place par la fonction ressources humaines. Il est impossible de brider complètement la subjectivité quand on parle de relations entre hommes. La ressource étant l'homme, tout instrument pour pouvoir être accepté doit être négocié, interprété et être susceptible d'être rejeté à plus ou moins long terme.

Il existe de nombreux outils en gestion des ressources humaines qui peuvent être classés comme instruments prescripteurs de conduite, d'analyse ou d'aide à la gestion. Ces instruments peuvent prendre tour à tour une fonction différente. Nous reprendrons le tableau de Gilbert pour visionner cela :

| Sous-fonctions | Modèle prescripteur de conduite | Instruments d'analyse | Aides à la gestion opérationnelle |
|--|--|--|---|
| Ensemble de la GRH | Modèle d'analyse prévisionnelle des ressources humaines | Bilan social, tableau de bord et méthode d'audit social | Registres, fiches, listes et répertoires des métiers |
| Recrutement | Processus type de recrutement | Tests, entretiens structurés et essais professionnels | Imprimé et questionnaire d'embauche |
| Gestion de carrière | Parcours type, filière promotionnelle | Schéma type de définition de fonction, démarche d'appréciation de potentiel et d'évaluation du personnel, bilan de carrière et plans de remplacement | Fiches d'appréciation, support, entretien annuel, bulletin d'information sur les postes, vivier de candidats, organigramme de remplacement et bourses d'emplois |
| Classification et rémunération | Procédure de détermination de la structure des rémunérations, modèle type de progression des rémunérations individuelles | Méthodes de cotation des postes et méthodes de projection de la masse salariale | Barèmes, grille de classification et courbes de salaires |
| Formation | Schéma des opérations à mettre en œuvre pour élaborer un plan de formation | Méthode d'analyse des besoins de formation et d'évaluation des effets de cette formation | Support d'évaluation de la formation |
| Information, communication et relations sociales | Modèle de régulation sociale de l'entreprise | Enquêtes d'opinions et méthode de diagnostic, de conflictualité et système de suggestions | Panoplie des outils du système d'information |
| Hygiène, sécurité et conditions de travail | Démarches socio-techniques d'introduction de l'aménagement du temps de travail | Méthodes d'analyse des conditions de travail et d'évaluation de la charge de travail | Règles de sécurité, rotation entre poste dans une équipe de travail. |

Gérer c'est :

- modifier le présent sur la base d'une représentation de l'avenir (Louart 1994).
Gérer c'est atteindre des objectifs par l'organisation et la dynamisation de ressources,
- c'est par conséquent s'appuyer sur des savoirs afin de construire une action,

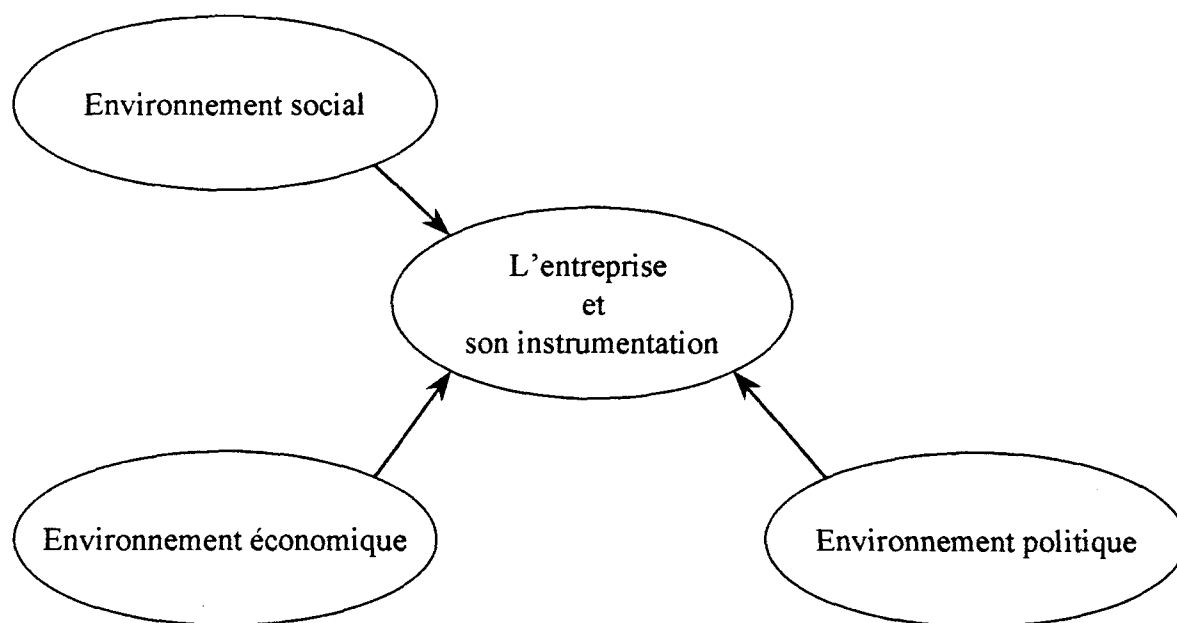
- mais gérer c'est également agir sur des règles tout en sachant les mettre en cause et les remplacer. Parfois la gestion s'inscrit dans des règles et parfois elle les modifie en fonction à la fois des enjeux et des intérêts des acteurs,
- gérer c'est aussi être présent et avoir une stratégie qui donne un sens et une perspective à l'action,
- gérer c'est finalement transformer des incertitudes en projets.

Gérer des ressources humaines permet de réguler tout ce qui touche à l'homme, que ce soit en individuel ou en collectif. Mais c'est aussi mettre en place des changements au niveau de l'homme par l'établissement de modèle de prévision par l'intermédiaire de modèles de diagnostic et de mise en place d'objectifs. Ainsi la gestion des ressources humaines peut être vue comme un outil en tant que tel ou comme une multitude d'outils conçus pour que l'organisation atteigne son objectif. De plus en plus on perçoit la gestion des ressources humaines comme un moyen de transformer l'existant et de l'aménager pour répondre aux besoins individuels et collectifs. P Louart analyse la gestion des ressources humaines comme une sorte de chantier où prédomine un mélange d'ordres et de désordres. On ne cesse de déconstruire et de reconstruire des pratiques organisationnelles et sociales afin de concevoir les évolutions. Ce principe de chantier permet de répondre :

- à l'adaptation de la GRH aux caractéristiques de l'organisation,
- aux réalités et mouvances de l'environnement organisationnel,
- au sens donné et recherché par les acteurs organisationnels.

La gestion des ressources humaines doit être au service du changement et être considérée comme un levier. Or, pour réaliser de tels changements il est nécessaire de construire une stratégie sociale en fonction de l'existant, de mettre à la fois du sens et de la force dans ce que l'on veut entreprendre et finalement correctement choisir ses outils et ses processus de mise en place du changement afin qu'ils soient pertinents et acceptables par tous les membres de l'organisation. Il n'est pas utile d'avoir une multitude d'outils mais par contre ces derniers doivent être présents à savoir, incarner et porter les acteurs pour fonctionner de façon souple et flexible afin de suivre les contraintes du contexte, de l'environnement et bien sur des acteurs en présence.

Nous pouvons également nous appuyer sur le modèle des théories évolutionnistes pour expliquer ce que nous appelons espace temporel de l'outil de gestion. En effet, selon les évolutionnistes la dimension structurante de la performance des firmes, et par conséquent des outils de gestion, ne dépend pas de la gestion de la position concurrentielle mais justement de la gestion des procédés techniques et des processus organisationnels. Nous passerons rapidement sur l'approche de l'écologie des populations qui suppose que les organisations sont caractérisées par une inertie structurelle rendant difficile les possibilités d'adaptation de l'organisation aux changements environnementaux.



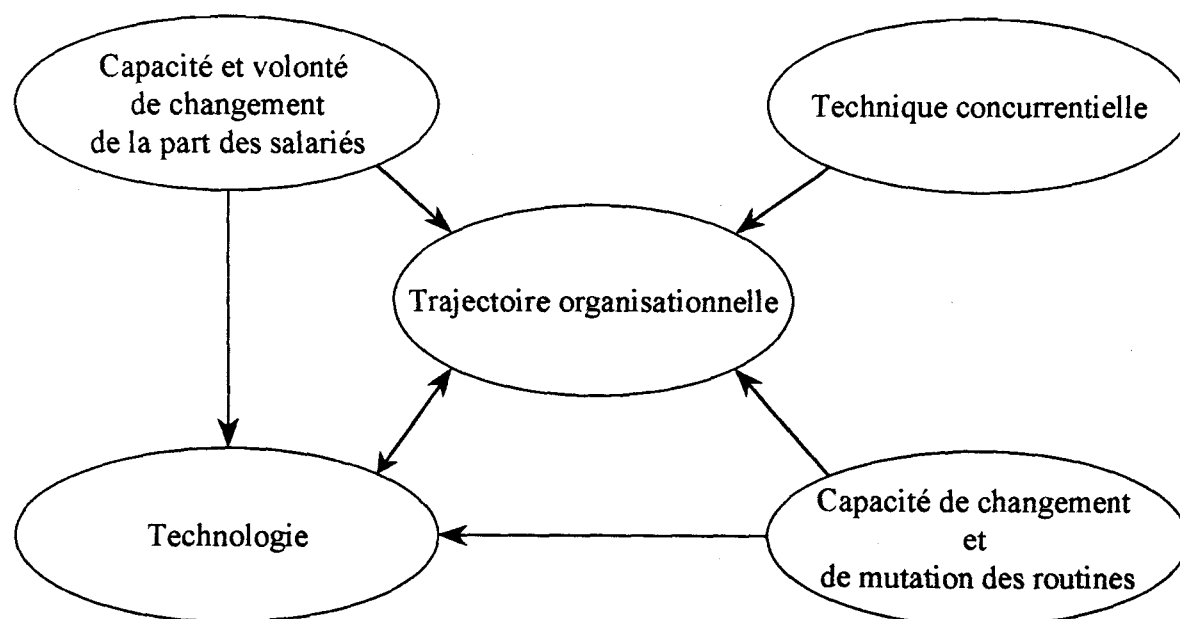
Or l'inertie influence l'apprentissage et la rapidité de réaction. Elle est, avec la permanence de la structure organisationnelle, un gage de pérennité et de confiance.

Selon F. Chevalier (1991), en début de cycle de vie il y a une concentration de l'innovation technique impliquant une stratégie d'acteur basée sur la concurrence au niveau du degré de performance dans l'utilisation de l'outil. Au bout d'une certaine période, les caractéristiques techniques s'imposent aux acteurs comme étant essentielles. C'est ce que les évolutionnistes appellent le « dessin dominant » de l'instrument. L'attention des acteurs est détournée des différenciations fines susceptibles de les valoriser.

La trajectoire des développements techniques ne présente pas un caractère aléatoire et l'entreprise ne dispose pas d'une liberté totale sur ses positions technologiques mais d'un degré de liberté. D'autres facteurs évolutionnistes peuvent aussi avoir des conséquences sur le devenir des stratégies organisationnelles engagées :

- les avancées de la connaissance scientifique,
- les routines organisationnelles considérées comme la mémoire de l'organisation et la concrétisation de ses savoirs-faire.

Pour les évolutionnistes l'entreprise se succède à elle-même sous la forme de différentes routines qui évoluent distinctement. Ils mettent en avant la trajectoire de l'outil à savoir, le parcours que ce dernier suit au niveau de sa structure et de sa performance, ce qu'ils appellent d'ailleurs la «trajectoire organisationnelle». Cette trajectoire, au même titre que l'inertie, contraint le développement de l'entreprise. Elle dépend de la capacité de changement et des mutations des routines, des salariés et de la technologie.



Selon le courant des ressources dynamiques, le progrès technique est conçu comme la conséquence d'évolutions particulières, d'éléments précis de l'architecture ou du système technologique. Pour rester compétitive l'entreprise doit avoir acquis une pratique formalisée sous forme d'habitus, de procédures ou de règles. L'inertie peut toutefois être à l'origine d'une sous utilisation du potentiel de l'entreprise, voire de sa mauvaise adéquation aux caractéristiques du secteur. Elle doit être maîtrisée pour ne pas devenir une force de résistance au changement et au développement.

Résumé de la section III :

Les outils se situent dans des espaces organisationnels, rationnels mais également temporels. Les outils de gestion montrent différentes phases de cycle de vie qu'ils soient considérés comme des produits ou tout simplement, qu'ils suivent le cycle de l'organisation.

En effet, l'interaction de tous les outils de gestion est prise dans la mouvance organisationnelle telle que leur cycle de vie se confond souvent avec celui de l'organisation.

Ils montrent des aspects d'enthousiasme suivis, plus ou moins rapidement, en fonction du contexte, de maturité et d'essoufflement, voire, parfois, d'abandon.

Toutes ces phases posent des problèmes au niveau de leur gestion. L'enthousiasme du départ reste assez facile à gérer même s'il nécessite une certaine canalisation. Il n'en est pas de même lorsque l'on rentre dans la phase de déclin. Habitué à l'outil les acteurs s'en désintéressent parfois pour des raisons de démotivation, ou plus grave de lassitude.

Conclusion :

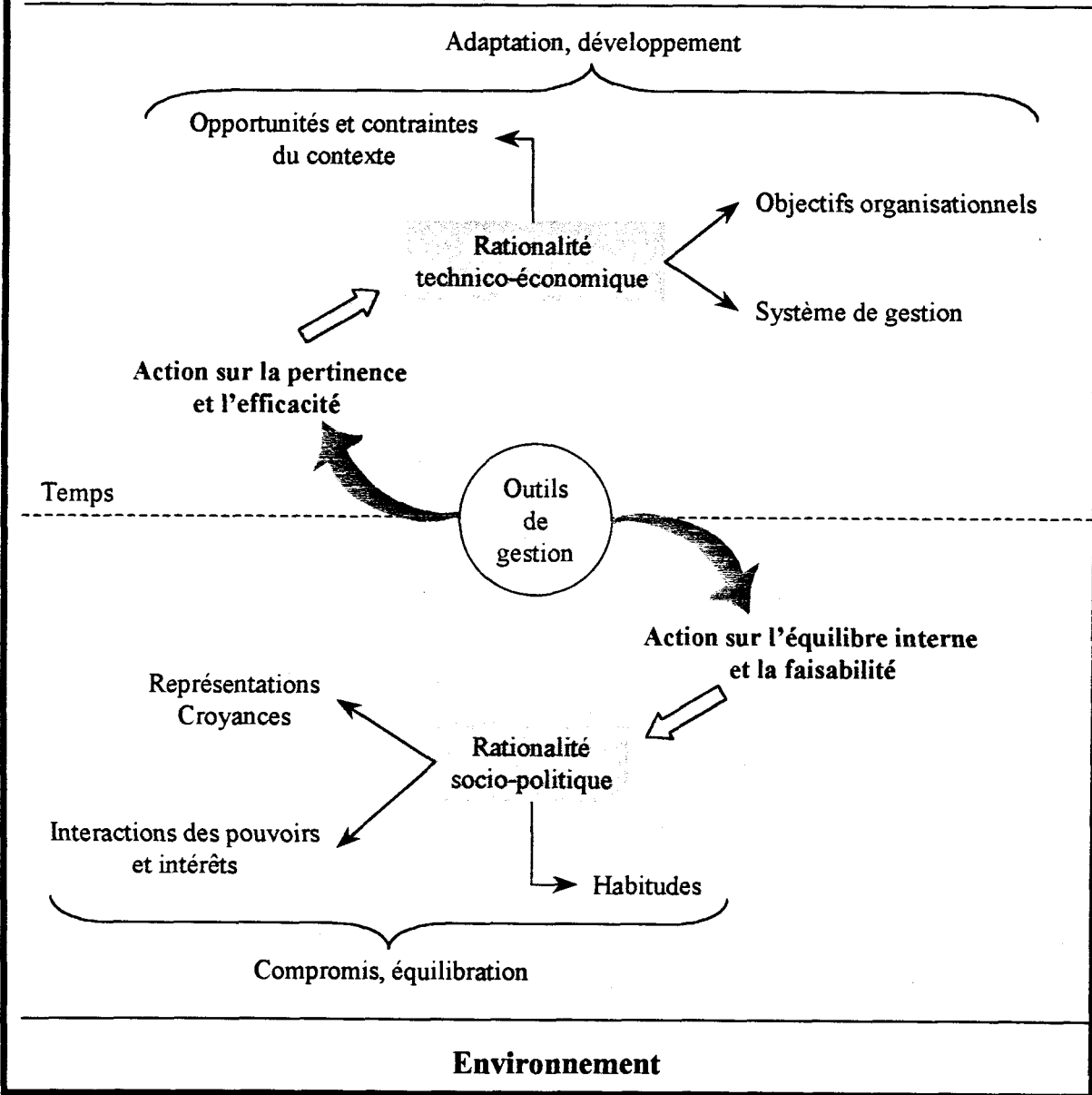
L'outil de gestion doit être étudié dans son contexte, organisationnel et temporel, pour en comprendre les usages et mieux cerner ses effets productifs qu'ils soient du domaine de l'explicite ou de l'implicite.

Les outils de gestion sont cohérents dans leur contextualisation qui dépend des différents espaces organisationnels dans lesquels ils gravitent mais également des mouvances conjoncturelles. Celles-ci sont issues des phases de vie inhérentes à l'outil ou simplement des phases de vie qui suivent l'organisation. Dans le premier cas l'outil est considéré comme un produit alors que dans le second il se confond avec l'organisation dans laquelle il s'insère. L'outil devient un dispositif qui accompagne l'environnement avec une possibilité d'auto-adaptation permanente sauf lorsqu'on le remet dans un processus où il reprend son rôle de produit.

Les outils de gestion ont des effets opératoires permettant d'établir des liens entre les acteurs, leurs problématiques et leurs pratiques. Ils ont des effets de structuration, sont supports de rationalisation et, parallèlement, instruments d'efficience garants de cohérence. La rationalité du rapport entre l'environnement et l'organisation produit des normes qui traduisent cet environnement, son contexte et la configuration des acteurs.

Schéma récapitulatif du chapitre II

Organisation



PARTIE II

LECTURE EMPIRIQUE DES OUTILS DE GESTION

INTRODUCTION DE LA PARTIE II

L'objet de ces chapitres est de lier notre problématique à une construction méthodologique permettant le recueil et l'analyse des informations empiriques.

Rappelons d'abord que notre thème de recherche a surgi d'une expérience de terrain. C'est en travaillant comme cadre dans une entreprise de distribution que nous avons constaté l'importance prise par les outils de gestion en GRH. Et ce, tant d'un point de vue pragmatique (bases de travail collectif) que d'un point de vue socio-cognitif et socio-politique (sources de référence pour comprendre les situations de gestion et agir sur elles, lieux de conflits potentiels entre acteurs, normes et temporalités de gestion). A notre connaissance, peu de travaux existaient, en GRH, sur cette question¹²⁷.

L'expérience de terrain ne suffisant pas, nous avons tenté le détour par un cadre d'analyse (partie I, chapitre 1 et 2), pour rendre compte des significations techniques et organisationnelles des outils de gestion. Nous avons insisté sur les apports opérationnels qu'ils permettent, mais aussi sur les tensions qu'ils suscitent, avec une dynamique conflictuelle ouvrant aux débats d'acteurs et aux changements (ou au contraire aux blocages, aux dysfonctionnements et aux inerties structurelles).

Mais restait alors à revenir au terrain, avec le renfort de ce cadre théorique d'analyse. Pour ce faire, nous avons choisi deux étapes successives.

1. Tout d'abord, nous avons voulu passer par la compréhension empirique de ce que les outils de gestion ne s'installent pas n'importe comment dans les organisations. Ils sont souvent reliés entre eux au sein de «systèmes d'efficacité», d'ajustements généraux, de «grappes de pratiques». L'un des cas de figure les plus fréquents est l'emboîtement d'outils à effets techniques précis dans des outils à vocation plus générale qui leur servent de contexte. Pour

¹²⁷ exceptés les travaux du CRG sur les outils.

revenir à notre propre expérience, c'est ce qu'on observe entre un outil comme le projet d'entreprise et un outil comme l'évaluation des personnels. L'étude de ces outils et de leurs relations nous a permis d'illustrer et de caractériser cette imbrication empirique. Elle a montré aussi la complexité d'une étude de terrain, du fait de ces mécanismes d'interaction entre les outils. Une telle complexité oriente les possibilités méthodologiques de l'observation et de l'interprétation des pratiques organisationnelles.

2. Ces premières considérations nous ont aidé à définir nos modèles et méthodologies de recherche. Dans un premier temps, nous avons expliqué pourquoi nous choisissons une visée constructiviste. Dans un deuxième temps, nous avons pu expliquer nos choix de méthodes : la recherche-action, d'abord, un certain nombre d'instruments de collecte et d'analyse ensuite. Enfin, nous avons comparé ce programme potentiel à ce que nous avons vraiment pu réaliser dans nos différents terrains d'observation ou d'action. Chacun sait que la pratique trouve des limites opérationnelles et se tient en deçà de ce qui est initialement souhaité. Mais nous avons pu obtenir des informations assez riches dans les quatre cas dont nous rendons compte, ultérieurement, dans la troisième partie de la thèse.

CHAPITRE III – L'INTERACTION ET LES NIVEAUX
D'AJUSTEMENT DES OUTILS DE GESTION : UN EXEMPLE
CONCRET

Résumé du chapitre III

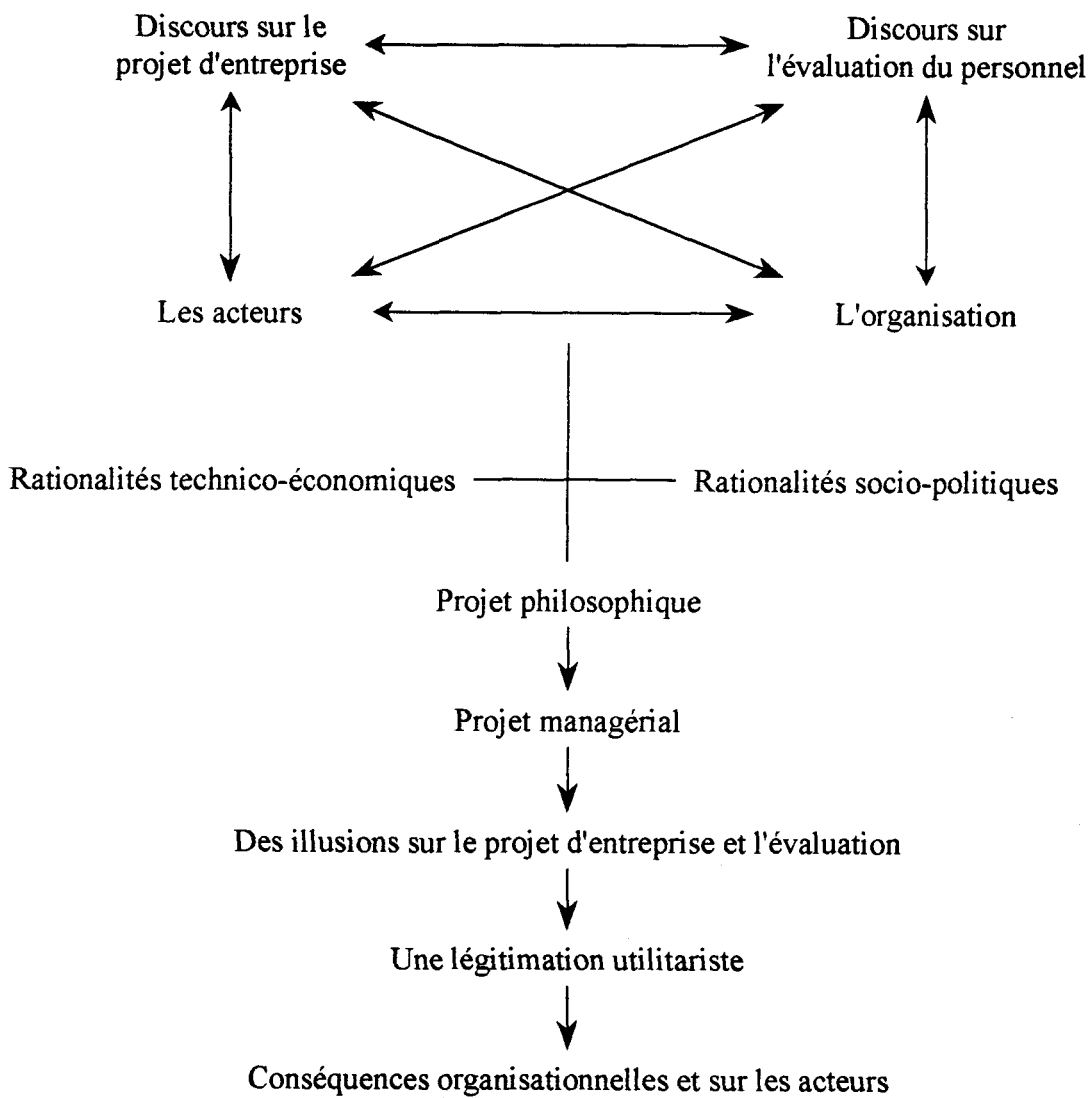
L'objectif de ce chapitre vise à montrer, à partir de notre expérience terrain que la lecture empirique des outils de gestion est complexe du fait de l'imbrication des outils.

Les outils se structurent collectivement car ils répondent à des logiques générales (fit adaptatif, grappes de pratiques, systèmes de gestion cohérent). Il faut donc les lire dans leur interaction concrète du fait de notre expérience. Pour faciliter la compréhension de cette interaction des outils, nous présentons l'exemple d'un lien opérationnel entre :

- le projet d'entreprise : outil à champ large lié à la visée stratégique,**
- l'outil d'évaluation du personnel : outil à champ plus étroit lié à la gestion des emplois et des compétences.**

L'intérêt de ce cadre d'analyse vient du fait qu'il présente une configuration concrète entre outil général et outil technique. Cette configuration reste à la fois prégnante et d'actualité dans la mesure où l'on parle dorénavant de vision à la place de projet d'entreprise et de compétence pour l'évaluation. Les termes ont changé mais les idées restent les mêmes. En outre, les difficultés de lecture préparent à la justification des méthodes utilisées.

Logique du chapitre III



Plan du Chapitre III

Section I – Un outil général de nature stratégique : le projet d'entreprise

1-1 Définition du projet d'entreprise

1-2 Les apports du projet d'entreprise

1-3 Les résistances au projet d'entreprise

Section II – Un outil général de nature technique : l'évaluation du personnel

2-1 Définition de l'évaluation du personnel

2-2 Utilités et objectifs de l'évaluation du personnel

2-3 Les différents modes d'évaluation

2-4 Les enjeux formels et informels de l'outil d'évaluation du personnel

Section III – Enchevêtrement de deux outils : l'outil d'évaluation et le projet d'entreprise

3-1 Objectif commun de ces deux outils : adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement par le renforcement de la cohésion interne

3-2 Les effets de l'interaction de ces deux outils

3-3 L'évaluation et le projet d'entreprise, forme élaborée d'initiative de la direction des ressources humaines.

3-4 Une conception illusoire de l'évaluation et du projet d'entreprise

Section I - Un outil général de nature stratégique : le projet d'entreprise

1-1 Définition du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise peut se définir comme une enveloppe globale des leviers stratégiques de mobilisation des ressources humaines. L'idée de projet permet de promouvoir le changement au sein de l'organisation comme une valeur de progrès pour les individus et les structures. Or, ce changement s'inscrit dans une idée de fidélité à la culture d'entreprise et dans son devenir. A l'inverse de la culture qui se crée souvent de façon inconsciente et que l'on peut définir comme un système stable de représentations symboliques et de pratiques, le projet d'entreprise relève d'une démarche volontariste. Son objectif est **d'assurer l'unité endogène du corps social** de l'organisation autour d'un challenge, d'un défi partagé. Ainsi, bien qu'il trouve ses sources dans la culture d'entreprise, il s'en distingue par le simple fait qu'il apparaît clairement dans la conscience collective, réconciliant le corps social et l'organisation dans un acte volontariste commun. **Le projet d'entreprise est une volonté concrète et agissante, tendue vers une fin et donc par définition temporaire** (JC. Fauvet et C. Renot). Il se veut être **un moyen, un outil stratégique pour l'organisation afin d'assurer la cohésion, la solidité, le développement et la pérennité de l'entreprise**. A ce titre il se présente comme une constitution ou une charte qui formule les grands principes sur lesquels l'entreprise souhaite fonder son action. Il fait l'objet d'une formalisation et d'un passage par l'écrit à la disposition de tout le monde. Son principe d'élaboration forgera l'attitude à son égard sachant que, lorsqu'un acteur est l'artisan d'un projet, il en devient également le promoteur.

Le projet d'entreprise a donc un double effet : **construire des mécanismes d'identification** à des valeurs d'entreprise et **des processus d'action** motivateurs. Cette action peut être, elle-même, la résultante d'une réalité concrète et symbolique et d'une volonté de progrès. Mettre en place un projet d'entreprise suppose la réunion, de la part de l'organisation, d'éléments d'informations en nombre suffisant pour formuler un objectif

mobilisateur se déclinant en une multitude d'objectifs secondaires susceptibles de créer les conditions d'implication et de mobilisation concrète du salarié. **Il s'agit là du centre de gravité d'un dispositif multiforme qui n'a de cesse de développer l'implication des ressources humaines et le développement social de l'organisation.** Selon R. Sainsaulieu, le projet d'entreprise se trouve toutefois confronté à une double difficulté : la complexité des acteurs à fédérer et *« les perversions doctrinales, bureaucratiques et charismatiques »*.

Cet outil se trouve à la mode depuis quelques années. Or, comme le souligne P. Bernoux (1995)¹²⁸, son existence est révélatrice d'un malaise dans la mesure, où si une entreprise lance un projet, c'est qu'auparavant elle vivait sans projet, ce qui en soi est paradoxal. En réalité, derrière cette mode pointe une triple évolution :

- une évolution de la conception de l'entreprise et du poste de travail. En effet, dans une conception traditionnelle (style bureaucratique¹²⁹, où l'ouvrier et l'employé attendent un poste et des consignes précises pour l'exécution de la tâche). L'entreprise ne fournit pas de projet de changement au salarié,
- la mobilité des entreprises : les nombreux changements, de tout ordre, que subissent les entreprises contribuent à ternir son image aux yeux de ses salariés. Les nombreux changements que subissent les entreprises peuvent nuire à son

¹²⁸ Bernoux P., « La sociologie des entreprises », édition du seuil, 1995

¹²⁹ Nos propos peuvent sembler paradoxaux sur certains points dans la mesure où le projet d'entreprise normalement apparaît dans des entreprises qui mettent en place un management participatif et oublient les principes de la bureaucratie. Or, dans le chapitre précédent, nous intégrions l'outil de gestion dans un environnement de type bureaucratique. En réalité, toujours par référence à l'organisation analysée, il apparaît que la mise en place d'un tel projet dépend initialement d'une remise en question du fonctionnement de l'organisation sur un plan participatif. Au cours du temps et de l'évolution du projet, cette remise en question est moins flagrante dans la mesure où il apparaît nécessaire de mettre en place des outils techniques facilitant l'apprentissage et la compréhension du projet. C'est à ce niveau que l'on retrouve de nouveau le système bureaucratique. Mettre en place des outils, même d'ordre participatif, nécessite la création de règles et de contrôles recréant un contexte favorable à la bureaucratie. C'est ainsi que l'on peut se permettre de dire que dans de nombreuses organisations coexistent des systèmes ouverts basés sur le participatif et des systèmes plus fermés basés sur la bureaucratie.

image. Dans toute organisation, il existe une instance symbolique, une identification, des mythes que les salariés ne retrouvent plus et que le projet d'entreprise contribue parfois à faire revivre,

- le besoin de mobiliser et d'impliquer les salariés : le projet d'entreprise peut permettre de faciliter l'identification¹³⁰ des salariés à leur entreprise. Il est ainsi plus aisé de se mobiliser pour elle, à condition, toutefois, que le projet soit tangible et commun à tous.

Un projet d'entreprise, accepté par tous, crée un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Or, pour être acceptable et susciter la mobilisation, il doit répondre à quelques exigences à savoir être :

- nécessaire dans sa finalité et vaste dans son ambition,
- simple dans son libellé et mobilisateur dans son contenu,
- collectif dans sa réalisation et équitable,
- plus affectif qu'intellectuel.

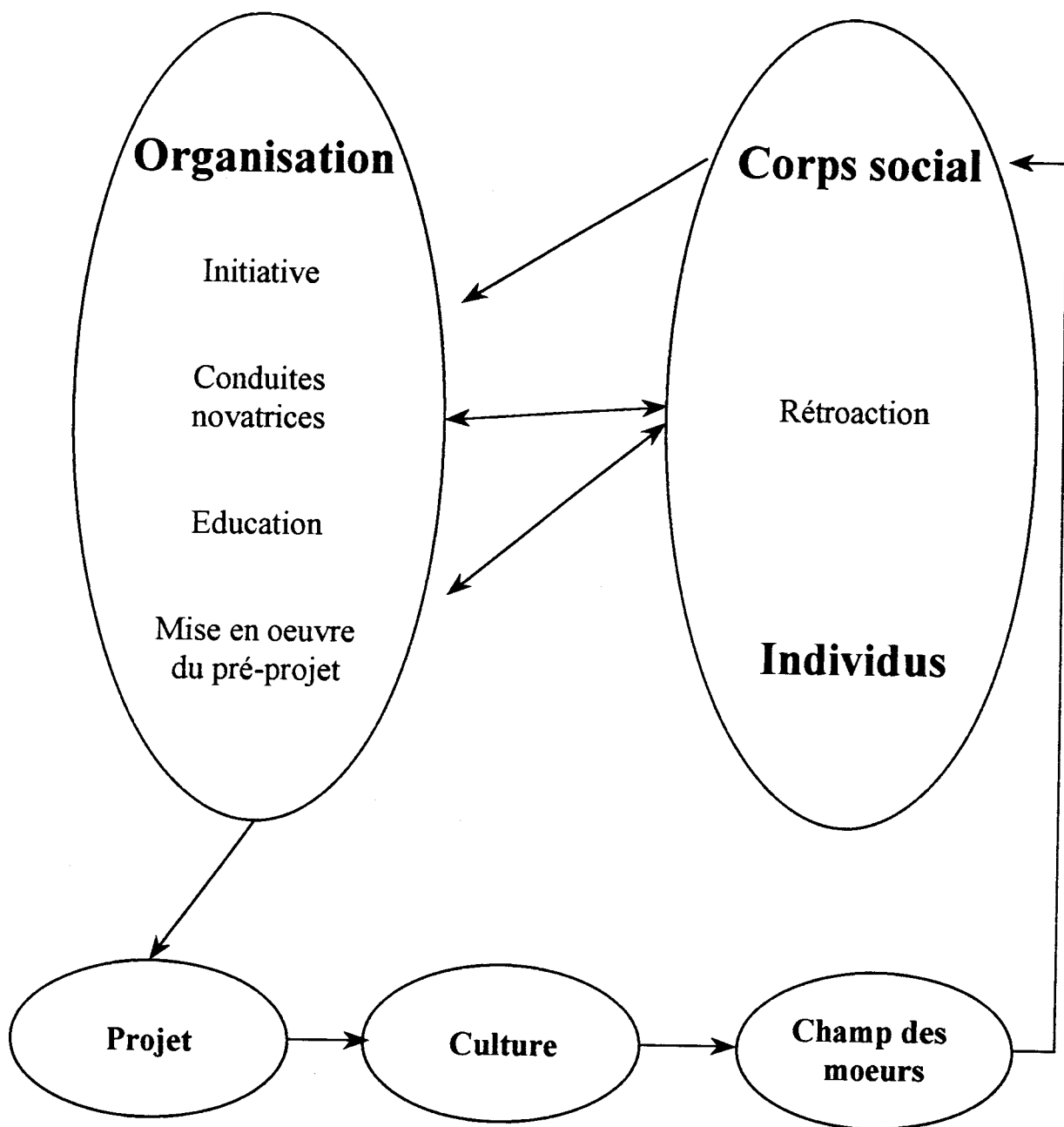
Le projet d'entreprise et la culture d'entreprise, sans pour autant être exclusifs l'un de l'autre, n'en sont pas moins complémentaires. Il existe une dialectique projet/culture que l'on peut définir en huit points :

- l'initiative appartient à l'organisation : ceci dès lors qu'elle s'est donnée une finalité.
- la direction crée des conduites novatrices : elle influence les champs des mœurs, à défaut de pouvoir agir directement dessus, en créant des conduites novatrices, des campagnes de qualité, des concours... acceptés par les acteurs. Ces conduites novatrices rétro agiront par la suite sur les mœurs et les attitudes des acteurs de l'organisation,

¹³⁰ Il s'agit d'identification affective qui entraîne efforts et loyauté, et non pas simplement une identification de convenance.

- la direction éduque : parallèlement à son action sur la culture de l'entreprise elle agit sur l'éducation des acteurs en agissant sur les valeurs, les symboles et le sens du collectif,
- les acteurs sociaux rétro agissent : ils sont actifs et en ce sens prennent en permanence des initiatives souvent individuelles qui entraînent une certaine maturation de la culture d'entreprise,
- l'organisation met en œuvre un pré projet économique et social qui aura pour objectif d'interpeller les principales «niches» de l'entreprise qui, par ce fait, seront invitées à être les initiateurs de micro projets qui s'emboîteront dans le pré projet initial,
- le projet est issu de résultats à réponses multiples : ce qui signifie concrètement que le projet d'entreprise n'est pas issu à la base d'une imposition de la direction mais résulte des différentes réponses apportées au pré projet. Ces réponses s'avèrent imparfaites, variées et parfois précaires mais surtout volontaires, actives et passionnées viennent des acteurs eux-mêmes,
- le projet rétro agit sur la culture formelle, comportementale et mentale et finit par devenir un élément de la conscience professionnelle collective,
- il est nécessaire constamment de revenir au départ et de relancer le projet sous peine de voir une dégradation continue de ce dernier. En effet, le champ des mœurs glisse insensiblement vers une plus grande satisfaction des membres de l'organisation, les nouvelles pratiques et coutumes se justifient par des valeurs devenues à la mode et réputées, ce qui nécessite un retour en arrière sous peine de sclérose du système.

Nous pouvons schématiser ces points de la façon suivante :



Par conséquent, le **contenu du projet d'entreprise doit être simple afin d'être à la fois évocable à tous et opposable à tous**. Le document qui permet de le mettre à la disposition de tout le monde, doit expliciter les grandes valeurs et les principes clés existant dans l'entreprise afin de définir les valeurs et les principes qui seront, dans l'avenir, nécessaires à l'entreprise. Pour pouvoir jouer pleinement ses rôles de cohésion, de mobilisation et de développement de l'entreprise, le projet d'entreprise doit remplir certaines conditions :

- conditions de fond sur son contenu,
- conditions de forme sur ses principes de rédaction et de style devant être respectés pour être opératoires,
- conditions d'élaboration concernant l'identité et le rôle de l'auteur du projet,
- conditions de diffusion et de mise en application du projet dans l'entreprise.

Nous passerons sur les conditions de fond inhérentes à l'entreprise elle-même et sur les conditions de forme selon lesquelles le projet doit être fédérateur et par conséquent simple, clair et mémorisable rapidement. Nous nous attarderons un peu plus sur les conditions d'élaboration. En tant que charte pour l'entreprise, le projet est un acte fondateur. Le souci de faire adhérer toute l'entreprise au projet conduit souvent les dirigeants à opter pour des procédures de consultation ayant pour objectif, soit d'alimenter le contenu du projet, en tentant une rédaction collective, soit de consulter l'ensemble sur le contenu du projet déjà existant afin de l'améliorer. Le projet d'entreprise doit vivre et par conséquent être vivant lui-même. Pour qu'il ait une existence effective, il est nécessaire que les acteurs acceptent et utilisent le projet d'entreprise. Il ne lui suffit pas d'être annoncé dans des réunions avec force et publicité pour être accepté. Il est parfois, et même souvent, nécessaire d'intégrer les acteurs dans son élaboration pour qu'ils puissent réellement s'y intéresser et se sentir concernés. Procéder de cette façon permet, en général, de créer un climat de confiance et une bonne ambiance au sein de l'entreprise. **Or, le projet d'entreprise ne vivra que s'il se trouve intégré aux méthodes de management de l'entreprise**. Afin d'assurer la crédibilité du projet, la direction générale a un rôle de

promoteur, faisant constamment référence au projet dans ses communications avec ses collaborateurs.

1-2 Les apports d'un projet d'entreprise

Nous avons, dans la section précédente, défini le projet d'entreprise comme étant un principe fédérateur destiné à assurer la cohésion, la solidité et la pérennité de la communauté humaine de l'entreprise. Le projet d'entreprise est parfois amené à apporter des solutions aux problèmes de l'organisation. Nous nous intéresserons, dans cette partie, à trois de ses apports.

1-2-1 Le projet d'entreprise comme élément régulateur :

Les entreprises vivent très souvent sur le mythe de la réalisation des objectifs. Les acteurs organisationnels travaillent non seulement, pour le développement de l'entreprise mais aussi pour eux-mêmes, en réalisant les objectifs qui leur sont assignés, directement en rapport avec leur fonction, mais surtout en coordination avec les objectifs généraux de l'organisation. Tout individu adopte des comportements stratégiques et ainsi, agit et réagit par rapport à ce qui l'évalue c'est-à-dire la réalisation de ses objectifs. Or, les évaluations sont relatives et souvent fonction de la masse monétaire disponible. Les individus seront appréciés les uns par rapport aux autres, ce qui entraîne en général, des problèmes de coordination. En effet, pourquoi tenter d'aider un collègue dans sa réalisation d'objectif si en contre partie cela crée une réduction de sa propre récompense (que ce soit au niveau de la rémunération ou de la reconnaissance). Ce genre de phénomènes, appelés en langage courant «peau de banane» ou «panier de crabes» est souvent tout et considéré paradoxalement comme inéluctable dans la vie de l'organisation. Quoiqu'il en soit, ce genre de phénomènes peut s'avérer nocifs entravant le développement de l'organisation et nuisant à la qualité de ses prestations et de sa production. **Les individus investissent un temps et une énergie considérable dans ce type d'activité stratégique.** Cet aspect de la réalité sociale de l'entreprise est renforcé par l'institution de l'évaluation qui ne met

l'accent que sur la réalisation des objectifs de chaque individu. L'évaluation qui se ferait par référence au projet d'entreprise et qui l'y intégrerait, **atténuerait ces phénomènes parasites liés essentiellement au fonctionnement du pouvoir dans les organisations et au fonctionnement individuel dus à la fixation d'objectifs.** Ces phénomènes parasitaires sont difficiles à maîtriser et surtout à neutraliser. La tendance est souvent d'imaginer qu'intervenir pourrait tuer l'émulation des individus entre eux et le dynamisme de l'entreprise. Or, bien que ces problèmes ne puissent être traités directement sous forme d'ordres, il ne faut pas non plus tomber dans le « laisser faire ». En effet, lorsque l'environnement objectif des individus les pousse à une logique de confrontation et de compétition, la performance à terme de l'entreprise s'en ressent. Il faut aménager l'environnement de telle façon que les acteurs aient des raisons objectives de coopérer. Il ne faut pas oublier deux principes majeurs, celui de « petites causes/grands effets », et celui des effets d'ensemble.

Le projet d'entreprise peut être considéré comme un élément régulateur dans la mesure où il peut être utilisé dans des méthodes de management et que tout responsable y fait référence. C'est un élément régulateur par rapport aux contradictions de l'entreprise et aux problèmes de compétition de ses membres, à condition toutefois qu'il mette en avant des valeurs telles que le travail en équipe et la collaboration.

Les individus n'organisent plus leur comportement stratégique en fonction de la réalisation immédiate de leur objectif mais également en fonction de la contribution qu'ils peuvent apporter à la réalisation et à la concrétisation du projet dans les faits. L'unité des objectifs n'est plus un mythe mais une réalité symbolisée par le projet. L'entreprise dans sa globalité se trouve représentée. Le projet devient un régulateur important dans la coopération des services et des individus, ainsi que dans l'atténuation du phénomène conflictuel. **Il canalise une énergie qui peut s'investir ailleurs dans des tâches plus productives et plus profitables au développement de l'entreprise.**

1-2-2 Le projet d'entreprise comme élément facilitant l'adaptation de l'entreprise

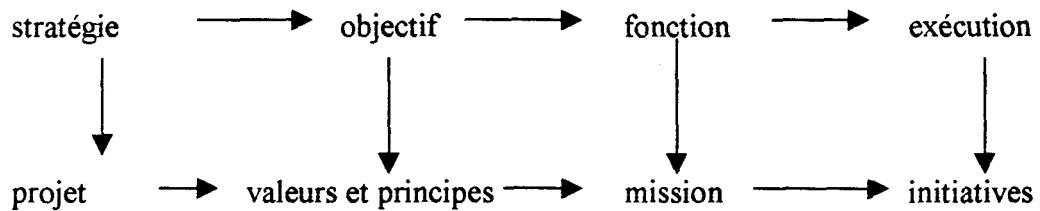
Le problème de l'identité se pose aux collectivités, aux groupes comme aux individus. L'identité consiste dans l'idée que l'on se fait de soi-même comme l'idée que tous les autres se font de nous. Il existe une telle corrélation entre ces deux images que l'on ne sait plus laquelle a généré l'autre. Il y a un phénomène interactif dont il est difficile de saisir le point de départ. L'identité d'entreprise s'élabore au travers des produits, des services, des caractéristiques ainsi que des spécificités mais l'image que les salariés ont de leur entreprise intervient également dans sa construction. Les salariés focalisent leur attention sur tel ou tel aspect de l'entreprise ou telle ou telle caractéristique. Ce sont ces aspects ou ces caractéristiques qui deviendront fondateurs de l'identité de l'entreprise. C'est cette identité qui sera ensuite investie par les acteurs. Cette focalisation d'attention pourra porter sur un individu, un leader charismatique, un service spécifique, un métier, un savoir-faire ou une valeur. En raison des investissements collectifs que ces focalisations représentent, il sera difficile pour une entreprise d'entreprendre quelque chose allant à l'encontre de cette identité. Nombreuses sont les tentatives de diversification ratées de la part des entreprises dont l'identité est focalisée sur un produit. Cela se passe sur une autre scène que celle de la rationalité humaine ou technique. La scène **se déroule dans l'imaginaire collectif de l'entreprise qui conditionne les attitudes et les comportements.** Prendre soin de l'identité de l'entreprise revient dès lors à gérer l'imaginaire collective. Ainsi le projet d'entreprise peut être un moyen de gérer son image dans l'esprit des individus qui y travaillent. L'existence du projet crée une situation favorable à une éventuelle et nouvelle focalisation, moins technique, moins matérielle, mais **fondée sur des valeurs et des principes essentiels à l'entreprise.** Cette focalisation, plus culturelle, fournit à l'entreprise une identité dynamique, se prêtant aux nécessaires mesures d'adaptation et de redéploiement technique exigées par les fluctuations du marché.

1-2-3 Le projet d'entreprise comme moyen de développement des motivations :

Parler de motivation suggère, entre autres, le problème de divers décalages pouvant exister au sein même des organisations. Ces décalages sont au moins au nombre de deux :

- un premier qui existe entre l'intérêt des tâches offertes et les attentes des individus par rapport à leur travail. C'est souvent la nature du travail qui est à l'origine de la démotivation du personnel. Ce dernier ne pouvant s'y investir, l'ennui le gagne, la contrainte et la pénibilité des gestes et des horaires rendent la situation de travail insatisfaisante. L'enrichissement des tâches, la polyvalence sont des débuts de réponse à ce problème. Cependant le problème de la démotivation n'est pas simplement le fait de tâches peu intéressantes,
- un second problème provient des titulaires de deux fonctions aux missions différentes, plus captivantes et apparemment plus valorisées. Dans ce cas, ce n'est plus la nature du travail qui est remise en cause mais l'ensemble du milieu professionnel qui est investi. L'entreprise ne représentant plus un lieu où se noue des relations, l'individu s'en détourne. Derrière le mot motivation, on inclut tout ce qui est dynamisme, responsabilité et prise d'initiatives. Les entreprises de l'excellence sont celles où les salariés utilisent leur marge d'autonomie non seulement pour rattraper ou compenser les lacunes, mais également pour optimiser et développer l'organisation existante. Cette exigence va à l'encontre des conceptions françaises de l'autorité omnipotente. L'entreprise n'est pas imperméable aux normes et principes de conduite qui régissent la société dans laquelle elle vit. L'attitude à l'égard de la loi se retrouve dans les relations de travail entre ce qui est autorisé ou non. L'individu cherchera à anticiper la directive dans certains cas ou attendra la directive avant d'agir dans d'autres cas selon ses propres normes culturelles. Le modèle de la performance, voire de l'excellence doit être complété par la prise d'initiative des individus. **Le projet d'entreprise peut y contribuer en énonçant les valeurs et principes et en laissant les individus libres d'imaginer les initiatives à prendre pour les concrétiser.** L'intégration du projet dans le processus d'évaluation représente la

reconnaissance officielle au sein de l'entreprise de l'initiative individuelle et de la prise de responsabilités. Cela peut se schématiser de la façon suivante :



1-3 Les résistances au projet d'entreprise

Le projet d'entreprise est un thème à la mode dont on a beaucoup parlé et dont on parle encore beaucoup dans certaines entreprises. Or, la transposition d'un facteur culturel d'un contexte dans un autre ne va pas sans poser de problèmes, ni sans provoquer de réaction de rejet. Ainsi, derrière l'engouement premier pour le projet d'entreprise peut se cacher de l'inquiétude au moins de la part d'une certaine catégorie du personnel. Ces derniers sont finalement confrontés à un changement et les résistances qui apparaissent lors de la mise en place d'un changement peuvent également voir le jour lors de la mise en place d'un projet d'entreprise.

Le projet d'entreprise, constitution et charte, évocable et opposable à tous et par tous tranche avec les habitudes et surtout les coutumes françaises. L'ampleur du changement véhiculé par un tel projet suffit à inquiéter. En effet, par exemple, avant la mise en place d'un projet d'entreprise, seul le dirigeant avait à répondre de l'opportunité de ses décisions, il était le seul à pouvoir en faire l'appréciation. Cela nécessitait une parfaite connaissance de la stratégie de l'entreprise, de ses opportunités, de son marché et de ses produits. Il fallait avoir une vision globalisante de l'entreprise qu'il était le seul à pouvoir avoir. Or, avec la création d'un tel projet, cette globalisation devient accessible à plus de personnes. L'intrusion du projet dans l'entreprise fait apparaître une autre problématique : celle de la légitimité des décisions. Contrairement à la stratégie qui n'est pas connue de l'ensemble de l'organisation le projet doit être à la disposition de tous. Tout salarié, au

travers de sa connaissance du projet, est à même d'apprécier la légitimité des décisions prises. C'est une des explications de l'ambivalence qui tourne autour des projets d'entreprise de la part même des promoteurs. Ceci explique pourquoi, dans beaucoup d'entreprises on fait tout pour qu'il y ait un projet et parallèlement à cela on choisit des procédures d'élaboration et de contenus qui en édulcorent la portée.

On peut déterminer cinq types de résistances au projet susceptibles d'en neutraliser, en partie, la portée :

- le réduire à une simple stratégie à long terme de l'entreprise, et ce faisant, lui retirer sa force mobilisatrice pour la majorité des salariés de l'entreprise dont les fonctions sont trop éloignées des aspects stratégiques,
- tenter une rédaction collective du projet pour s'assurer l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise, ce qui risque de retarder la réalisation du projet et multiplie les séances préparatoires,
- consulter l'ensemble de l'entreprise sur le contenu du projet tel qu'il a été élaboré mettant ainsi le projet en éternel débat au risque de lui faire perdre toute sa force mobilisatrice et l'ajourner,
- ne pas prévoir les conditions d'application du projet d'entreprise et ainsi se contenter d'avoir fait une bonne copie. Or, ce qui en fait la force réside dans la fréquence de son utilisation par ses membres,
- supprimer l'interpellation à l'initiative individuelle que représente le projet. Certaines entreprises diffusent le projet pour que chaque service mette collectivement sur pied des normes de conduite et des principes d'action ainsi que des actions à entreprendre pour le réaliser. Cette démarche est rassurante car elle assure une bonne diffusion du projet et elle présente l'avantage d'en assurer l'utilisation collective. Or, elle présente un risque inhérent au fait qu'elle peut neutraliser un des apports essentiels du projet que représente l'interpellation à l'initiative individuelle. En effet, l'un des objectifs essentiels du projet d'entreprise reste la mobilisation collective, mais les actions collectives présentent le risque d'inciter tout un chacun à s'en tenir à ces dernières. Les individus

peuvent ainsi se retrancher derrière les décisions collectives pour justifier simplement leur passivité et leur absence d'initiative.

Ces cinq résistances réunies peuvent anéantir l'un des rôles du projet d'entreprise, à savoir le développement de la motivation et de la responsabilité dans l'organisation.

Une autre résistance au projet d'entreprise provient du rôle que ce dernier joue dans le changement qui s'opère dans la définition et la fonction symbolique de l'entreprise. Idéalement, le projet d'entreprise doit remplir ce rôle mais s'il le fait de façon palliative et manipulatoire, il ne pourra pas mobiliser les salariés. Le projet d'entreprise a très souvent la prétention de changer l'entreprise mais a-t-il le pouvoir pour changer les règles et la culture de l'entreprise ? Ces règles sont impulsées par la direction, à ce titre elles constituent des régulations de contrôles, même si elles peuvent être également construites par les salariés eux-mêmes contre les règles officielles, ce sont les régulations autonomes (Reynaud 1988). Si le projet mis en place s'oppose trop à ces régulations autonomes il risque fort de créer des résistances et des oppositions. Pour tenter d'éviter cette situation, le projet d'entreprise doit intégrer ces règles et les faire évoluer. Il doit s'appuyer sur la légitimité que les salariés accordent à ces régulations et donner confiance en proposant des objectifs clairs, précis et surtout acceptés.

Résumé de la section I :

Le projet d'entreprise peut se qualifier comme un outil général utilisé par les entreprises pour répondre à des objectifs stratégiques. C'est en réalité le résultat d'une volonté concrète et agissante, tendue vers une fin et, par conséquent, temporaire.

Son contenu doit être simple afin d'être compréhensible par tous et répondre aux objectifs stratégiques qui en découlent. Pour ce faire, il est important que le projet d'entreprise soit considéré non seulement comme un outil mais également, et surtout, comme un mode de management.

Le projet se fonde sur des valeurs et principes essentiels à l'entreprise permettant d'expliquer ce en quoi il peut être considéré comme stratégique. En effet, non seulement il véhicule la culture et l'histoire de l'entreprise mais il les intègre également dans l'avenir de l'entreprise au travers de projets, d'outils et de stratégies. Il permet ainsi à l'organisation d'être tournée vers l'avenir tout en prenant en considération ce qui l'a fait gagner dans son histoire.

Cela explique, entre autres, les résistances auxquelles tout projet d'entreprise doit faire face. Résistances d'autant plus importantes, que la motivation et la volonté de responsabilité ne sont pas présents.

Section II - Un outil général de nature technique : l'évaluation du personnel

Afin de répondre à ses objectifs, le projet d'entreprise doit s'intégrer dans le management de l'organisation. Pour ce faire il est possible d'utiliser un outil d'ordre plus technique : l'outil d'évaluation du personnel.

2-1 Définition du concept d'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel peut se définir comme **un acte de management qui consiste à centraliser les informations afin de gérer les ressources humaines et à réguler les relations entre les interlocuteurs dans le but de disposer d'informations plus riches au travers de la communication et de l'écoute**¹³¹. L'outil d'évaluation fait rentrer en jeu de nombreux aspects psychologiques. Apparaissent des notions telles que la persécution réciproque qui touche à la fois l'apprécié, dans sa crainte d'être mal jugé, et l'appréciateur dans son angoisse de passer pour injuste, mais également la notion de culpabilité. La culpabilité renvoie à une structure des rapports entre les hommes qui rappelle les valeurs familiales et scolaires s'éloignant des relations sociales de travail. A ces notions, il faut ajouter celle qui est relative à l'identité liée à la reconnaissance du travail par autrui.

Comme le souligne M.J Humble (1990), une entreprise est «un *organisme vivant avec ses traditions, son climat social et ses structures* ». Avant de mettre en place un outil de gestion, il est nécessaire d'étudier le contexte dans lequel il se situe, et par conséquent les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle cet outil va se construire. Il s'agit ainsi d'établir un inventaire des objectifs et des besoins de l'organisation non seulement pour elle-même mais aussi pour les individus qui la composent.

¹³¹ P. Gourgand, « Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation », Humanisme et entreprise, n°198, Avril 1993

Il existe deux principes d'évaluation : un formel, c'est-à-dire à la fois systématique et structuré et l'autre informel ne s'appuyant sur aucune méthode mais pouvant être présent tous les jours dans l'entreprise. Le problème de ce type d'évaluation réside dans la subjectivité qui en découle, tout recul étant impossible. A contrario, l'évaluation formelle devrait permettre à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques au sujet du salarié. L'évaluation joue un rôle sur trois domaines privilégiés :

- la validation des acquis professionnels,
- le suivi et le contrôle de l'activité,
- l'analyse des parcours professionnels afin de cibler les motivations des acteurs.

Selon G. Alpender (1989)¹³² « **un bon outil d'évaluation relie les programmes de formation, de développement et de planification des carrières avec les besoins en ressources humaines à long terme de l'entreprise** ».

La difficulté vient de la difficulté à être constructif en période de crise et, par conséquent, de faire du prévisionnel que ce soit sur les effectifs ou sur les possibilités de carrière de tel ou tel individu quand on ne peut que difficilement prévoir ce que sera l'avenir au niveau commercial.

La grande distribution n'est pas à ce niveau, loin s'en faut, mais elle a malgré tout opté pour une gestion des ressources humaines de crise même si dans les dires cela est différent. Preuve en est la multitude de contrats pervers que l'on peut y trouver d'une part et tous les discours, lors de l'élaboration des objectifs, sur les frais de personnel d'autre part (avec tous les moyens possibles pour réduire ces derniers en l'occurrence par le biais de ces contrats offerts par les gouvernements respectifs).

On ne peut pas parler de gestion saine à ce niveau. Lorsque l'on discute avec les opérationnels de ces façons de faire sur le terrain, leur seule réaction est de dire que c'est

¹³² G. Alpender, "Pour une stratégie des ressources humaines", Chotard 1989

interdit et qu'il faut limiter ce genre de chose. Alors pourquoi laisser faire si eux-mêmes n'y voient pas d'intérêt ?

Il est impossible actuellement de relier l'évaluation au développement et à la planification des carrières et cela s'en ressent fortement auprès d'une catégorie d'acteurs. Quant aux besoins de formation ils sont mis en évidence lors de ces évaluations, mais là encore rien de concret ne se fait et six mois plus tard on ressort le même discours à la personne. Où est la crédibilité à ce niveau ?

Issue d'une tradition bureaucratique, l'évaluation a permis d'intégrer l'acteur en tant qu'individu avant d'éclater dans une multitude de directions en fonction des besoins de l'entreprise (Alpender 1989). L'évaluation qui était à la base un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines, a tendance à devenir **un outil de régulation et de prospective permettant aux parties en présence d'établir un contrat clair d'objectifs, de performances et de relations**. Nous pouvons, entre autre, nous poser la question de l'utilité de l'outil d'évaluation pour l'organisation et ses salariés.

2-2 Utilité et objectifs de l'évaluation du personnel

Les outils d'évaluation peuvent être considérés comme des outils puissants d'information sur les potentiels de telle ou telle personne et sur les postes. Ils supposent, comme le souligne L. Mallet (1991), que toute personne peut faire autre chose que ce qu'elle a fait jusqu'à présent. Ils peuvent servir à différentes occasions à savoir :

- estimer les potentiels et les qualités,
- suggérer des programmes de formation type,
- identifier et modifier les dysfonctionnements dans le travail,
- vérifier les indemnités perçues par les salariés par rapport à leur fonction,
- fournir éventuellement des preuves à toute mesure disciplinaire.

L'évaluation pose toutefois quelques problèmes d'ordre technique, de mesure, d'éthique et d'acceptabilité sociale. Son risque principal vient du fait, qu'au lieu de mettre en évidence les forces et faiblesses des ressources humaines disponibles, l'évaluation peut avoir un impact néfaste au niveau opérationnel. Comme le souligne G. Alpenders (1989), le système d'évaluation offre six possibilités :

- prévoir les ressources humaines dans la mesure où les caractéristiques des forces de travail internes sont mises en évidence. Il est ainsi possible de prévoir les départs en retraite, les absents, les congés, les malades et par conséquent d'y introduire des mesures préventives,
- estimer le potentiel des employés et les possibilités de promotion : cela relève de la gestion de carrière. L'évaluation est un outil qui permet de rapprocher les performances des acteurs avec les exigences de poste et ainsi estimer leurs possibilités de promotion pour tel ou tel poste. Là encore, il est possible de mettre en place des mesures préventives pour réduire les écarts,
- stabiliser le marché interne du travail ce qui permet à l'entreprise d'être plus souple, plus flexible quant aux forces de travail disponibles géographiquement et au niveau des carrières,
- planifier les successions au moment des départs afin que l'entreprise ne se trouve pas prise au dépourvu mais ait à sa disposition une liste de personnes susceptibles de les remplacer,
- planifier les salaires ce qui permet de voir à quel niveau de salaire telle ou telle personne pourra se situer selon ses performances,
- identifier les points de difficultés de tel ou tel acteur afin d'y pallier.

Une telle façon de procéder permet de satisfaire les salariés et en même temps permet à l'entreprise de faire des économies. Or, un respect des règles d'équité et un évitement maximal des subjectivités est, dans ce cas, nécessaire. Tout repose, par conséquent, sur la qualité du système d'évaluation qui peut apporter beaucoup ou détruire beaucoup.

Le hiérarchique a deux rôles à jouer par le biais des systèmes d'évaluation, juger et entraîner. Ces deux rôles sont pourtant en paradoxe. En effet, le fait de devoir juger le travail d'une personne risque de nuire à l'effet d'entraînement que peut susciter le hiérarchique grâce à l'outil d'évaluation. Le fait de discuter, communiquer, s'intéresser à l'individu et lui donner des objectifs peut créer une émulation de ce dernier. Or, la crainte que suscite le jugement dans l'évaluation peut nuire directement à cette mobilisation du salarié. C'est en ce sens que l'on peut dire qu'il existe un paradoxe dans le principe même de l'outil d'évaluation du personnel.

L'évaluation est un outil entraînant de nombreux débats autour de lui. Chaque théorie managériale véhicule une problématique spécifique de l'évaluation et de son instrumentation. Nous en mettrons trois en évidence avec, pour chacune, des outils spécifiques d'évaluation :

- **le management stratégique** dont l'objectif essentiel porte sur l'objectivité de l'appréciation. Il se fonde sur des critères dans la mesure où c'est par un ajustement de ces critères aux exigences du poste que l'on progresse vers une plus grande objectivation.
- **le courant des relations humaines** qui préconise l'utilisation d'entretiens permettant d'obtenir une certaine authenticité dans la communication.
- **l'approche de la gestion des ressources humaines** en terme de processus de décision qui se préoccupe de l'influence de l'appréciation sur les décisions en gestion des ressources humaines.

L'évaluation permet de dresser un bilan sur le travail réalisé par un acteur sur une période donnée et de mettre en évidence les possibilités à venir. L'évaluation a quatre

fonctions essentielles qui nous permettent de dire que l'outil d'évaluation peut se scinder en quatre types d'outils :

- **Un outil de management** : L'outil d'évaluation, en tant qu'outil de management, permet de définir des critères objectifs facilitant le positionnement professionnel de l'individu par une meilleure connaissance du travail effectué. Lors de cet entretien, il est possible de faire le point sur les qualités professionnelles de l'acteur, les moyens de les renforcer et les possibilités d'évolution. L'évaluation de ce type semble indissociable de la direction participative par objectifs. Or, pour être efficace il est nécessaire que les objectifs soient fixés d'un commun accord entre le salarié et son supérieur. L'outil d'évaluation-management est un outil d'aide à la décision qu'il s'agisse de reconnaître une qualification ou de permettre un changement de poste.
- **Un outil de communication** : La communication active est primordiale dans toute organisation. L'évaluation représente un moment privilégié d'échanges et de concertation entre évalué et évaluateur. Chacun a la possibilité de s'exprimer. L'évaluation contribue à instaurer un climat de dialogue interne. C'est un moyen efficace pour mobiliser les acteurs autour d'un projet, tel que le projet d'entreprise, en favorisant l'écoute. Elle permet également de favoriser la communication, le dialogue et l'écoute au sein d'un même service. Elle contribue, en ce sens, à diminuer les risques de conflits.
- **Un outil de gestion des écarts** : nous nous situons dans un aspect plus technique de l'évaluation qui consiste à observer le service d'une manière globale et à vérifier l'apport de chaque acteur dans ce service. Après avoir analysé les résultats obtenus et fixé les objectifs, l'acteur est évalué, dans le cadre de son activité, sur la façon dont il a obtenu ces résultats. C'est ce que l'on appelle la gestion des écarts. Elle se situe dans une logique de direction participative par objectifs. Le but est de tenter de comprendre d'où viennent les écarts afin d'y pallier.
- **Un outil organisationnel** : l'évaluation facilite la restitution de l'acteur dans l'organigramme en mettant en évidence son rôle et son apport dans l'équipe. Elle permet de mieux connaître le personnel et de mettre en évidence des compétences

inexploitées chez le salarié. En ce sens, c'est un moyen pour développer le professionnalisme et renforcer la responsabilisation des acteurs.

2-3 Les différents modes d'évaluation :

Il existe de nombreuses manières d'évaluer. La plupart jugent la rapidité d'exécution d'une tâche et l'efficacité mais non les résultats de la performance. Ce sont, toutefois les méthodes les plus communément utilisées, bien qu'elles présentent des limites. Il s'agit :

- des comparaisons de personnes à personnes qui ont peu de valeur en matière de développement de l'individu puisqu'il est juste comparé à un autre au niveau de ses performances. Il ne sait pas où il en est par rapport à lui-même et par conséquent quant à ses potentiels.

- des échelles de notation où l'employé est évalué par rapport à certains critères relatifs à sa performance de travail (quantité, qualité, connaissance des tâches, autonomie, décision, responsabilité...). Sur chaque critère on indique le degré ou la qualité du facteur de performance. Ce système offre pour seul avantage de pouvoir comparer la personne au poste pour voir s'il y a adéquation mais là encore il ne sert pas au développement de la personne.

C'est l'essentiel du système d'évaluation tel qu'il est pratiqué à Auchan avec la mise en évidence de critères par le biais de définition de postes et de cotations sur chaque critère selon une échelle comme cela a été décrit précédemment.

- les listes de contrôles sur certains comportements désirables et indésirables pour chaque poste. Ce système facilite les comparaisons poste et homme et met en évidence les comportements spécifiques d'échec ou de succès par rapport à tels ou tels postes. Comme il s'agit pour l'essentiel de descriptif de comportement cela a l'avantage de présenter plus d'objectivité.

- les incidents critiques qui consistent à identifier les exigences d'un poste et les comportements de l'employé qui feront la différence entre un accomplissement efficace et inefficace à ce poste. Ce sont les incidents critiques qui reflètent les aspects critiques des exigences au poste (tel comportement induit une mauvaise performance dans tel poste ainsi tous les salariés de ce poste se comportant de telle façon seront évalués négativement). Malgré bien des défauts, outre l'avantage de comparer l'homme au poste cette méthode donne la possibilité de faire des prévisions puisque les comportements types sont mis en évidence.

- Les critiques libres qui décrivent l'employé par rapport à ses forces et faiblesses et tentent de déterminer ses possibilités de développement.

Toutes ces méthodes spécifiques se réfèrent à une tâche à accomplir et non une performance à atteindre. Elles ne donnent pas à l'individu de possibilités de dépassement de ses limites. Pour ce faire, il est préférable d'utiliser un système basé sur *la direction par objectifs*, c'est-à-dire l'évaluation orientée sur les résultats.

Cet outil d'évaluation basé sur la direction par objectifs présente l'avantage d'être centré sur les résultats. La DPO part du postulat suivant : **établir des objectifs clairs, précis et compréhensibles conduisant à améliorer les performances de l'entreprise.** Pour qu'un tel système fonctionne, il est nécessaire de disposer également de description de poste, de normes de performances et d'entretien d'évaluation. L'un des principaux avantages de la DPO est qu'elle permet d'établir un lien entre le hiérarchique et le subordonné lors de la négociation des objectifs, cohérents entre eux, et de la façon de les réaliser. Comme le travail se fait dans le même sens, les acteurs ne peuvent faire autrement que de communiquer entre eux. En outre, la base de la DPO étant la participation et l'autodétermination elle aide à motiver. Les normes d'évaluation doivent être tangibles, mesurables et doivent établir objectivement la façon de mesurer la tâche. La DPO doit comprendre :

- une description des domaines de résultats clés, plus précisément les aspects importants du poste qui doivent être mesurés,
- une définition de ce qu'on entend par niveau acceptable que se soit quantitatif ou qualitatif.

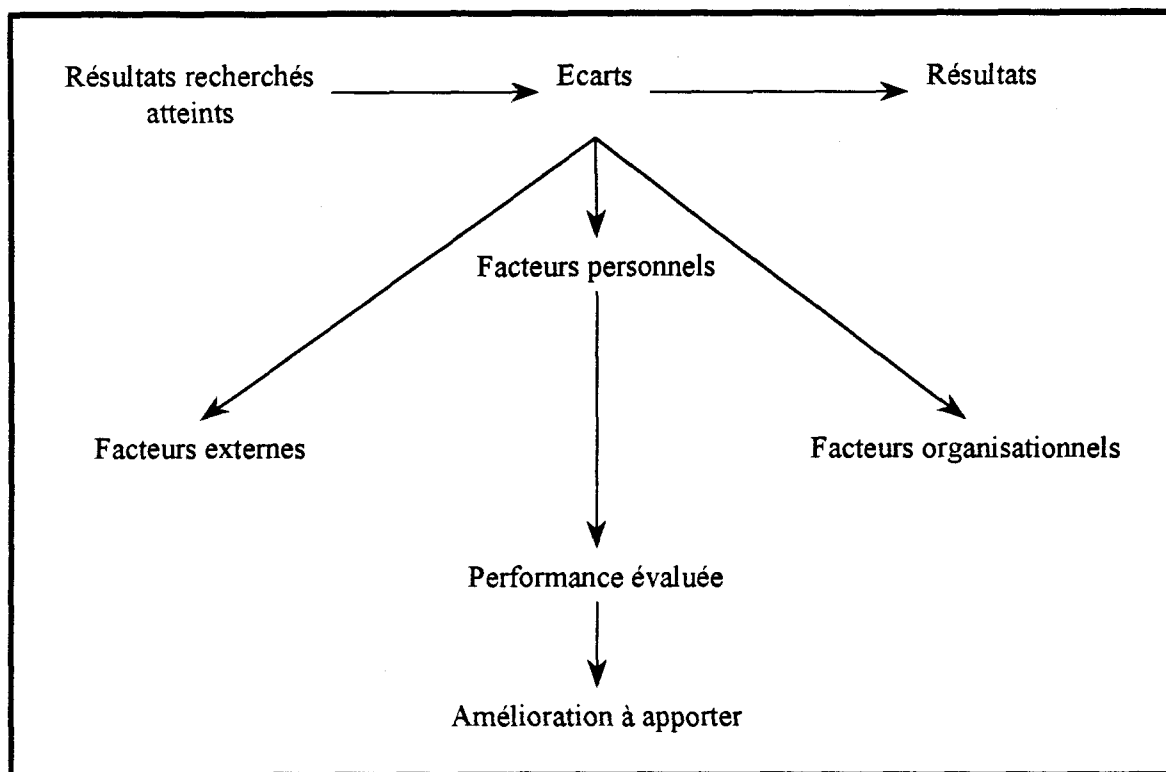
Cette méthode présente toutefois des limites. Le principal risque provient des désillusions qu'elle peut créer, surtout lorsque l'on compare un individu à un autre sans vérifier si les objectifs sont réellement comparables. L'autre désillusion porte sur l'attribution des objectifs dont la réalisation peut s'avérer ne pas être sous le contrôle direct de l'individu. Ce dernier ne disposant pas des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs, il risque de se démotiver non seulement par rapport à ces objectifs mais également dans son travail au sens général du terme. Les objectifs de l'évaluation du personnel sont parfois flous. Les dirigeants mettent parfois beaucoup trop d'objectifs derrière ce terme d'évaluation parfois même inavouables. Une étude de l'ANDCP a montré qu'elle pouvait servir à faire le point, de base à la gestion des rémunérations, préparer un plan de promotion et d'évolution ou encore préparer un plan de formation.

Selon J.L. Langevin, R. Tremblay et L. Belanger (1979), l'évaluation du personnel¹³³ comprend deux phases distinctes :

- l'évaluation de la performance,
- l'appréciation des potentiels de l'individu.

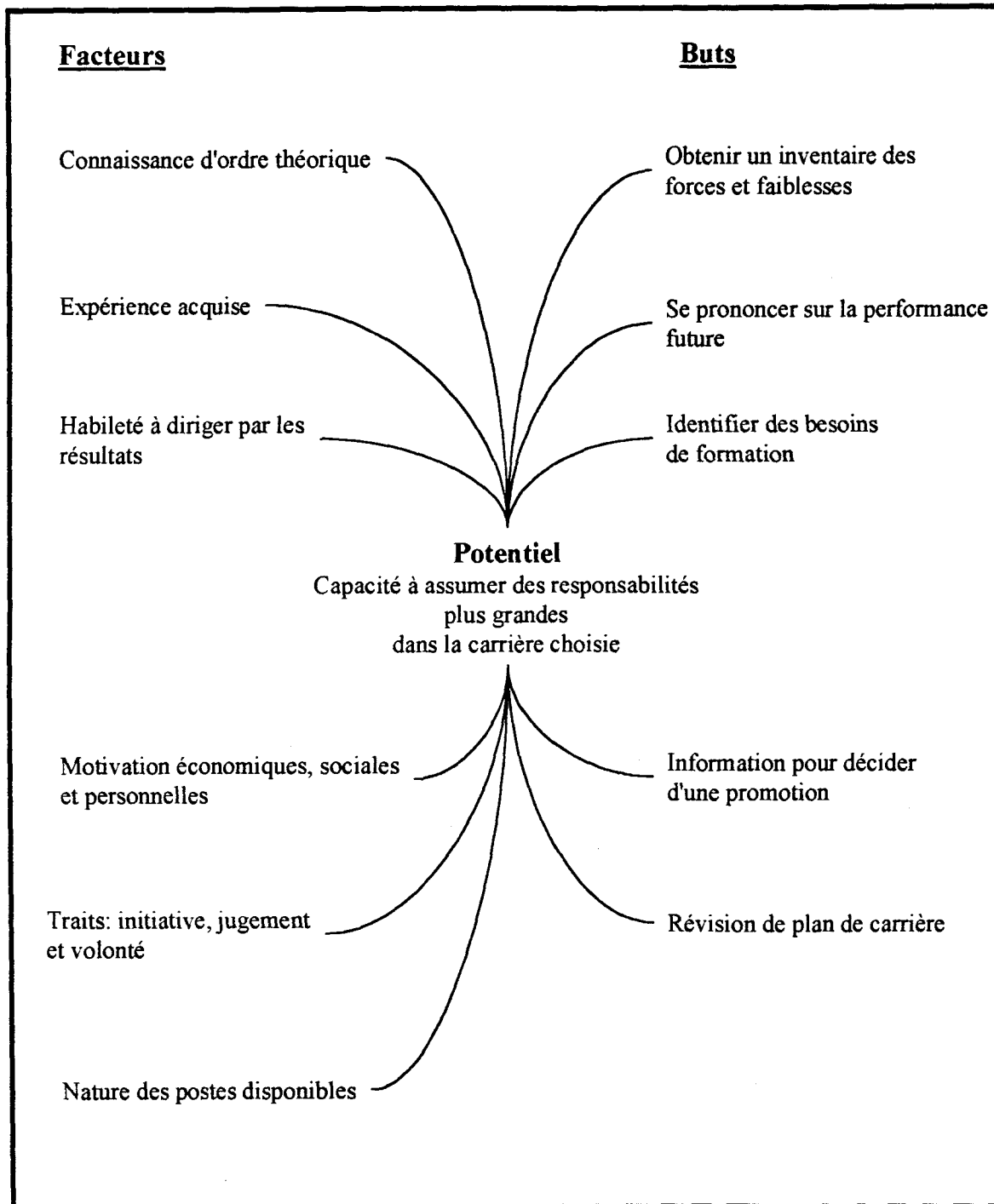
L'évaluation de la performance est un processus permettant à une entreprise de déterminer la contribution d'un individu à l'atteinte des objectifs en vue d'améliorer les performances futures de l'entreprise. Elle peut se schématiser de la façon suivante :

¹³³ L. Belanger, R. Tremblay, J.L. Langevin, "La direction participative par objectifs", presses de l'université de Laval 1979



Il s'agit, par conséquent, de comparer les résultats attendus et les résultats obtenus afin de mettre en évidence les écarts. Et ensuite de rechercher les causes de succès ou d'échec qu'il s'agisse de facteurs personnels, organisationnels ou externes. Les facteurs externes peuvent être dus à des changements imprévisibles, des modifications de lois. Les facteurs organisationnels peuvent être, quant à eux, dus au support des coéquipiers, aux autres services, à la technologie.

L'appréciation vise à repérer les capacités d'un individu à assumer un autre poste. Un des principaux intérêts vient du fait que cela pourra s'intégrer au plan de gestion de carrière des entreprises. L'appréciation des potentiels complète l'évaluation des performances en estimant les capacités de l'individu à atteindre d'autres objectifs. Elle apprécie les qualifications professionnelles de l'individu et ses caractéristiques personnelles telles que son leadership, ses prises d'initiatives, ses jugements. Cela permet à la fois, de connaître ses forces et faiblesses et de mettre en évidence ses besoins de formation. On peut schématiser le système de DPO de la façon suivante :



Instaurer un dialogue entre les acteurs est souvent un des buts de l'entretien d'appréciation. Toutefois, très souvent les conditions d'un dialogue ouvert ne sont pas créées. Il est souhaitable que l'appréciateur soit le plus objectif possible, ouvert, voire même décontracté bien qu'une telle attitude soit difficile à adopter. C'est la raison pour

laquelle beaucoup utilisent des supports détaillés visant à explorer une grande partie des points du comportement. Mettre ce niveau de rationalité entre les interlocuteurs limite les interactions possibles entre apprécié et appréciateur et risque ainsi d'engendrer une perte d'informations. L'une des principales difficultés de l'évaluation vient du fait que les appréciateurs sous estiment souvent les caractéristiques de situation au profit de variables de personnalité et ainsi oublient les obligations de rôles prescrites par les situations. Agir de cette manière c'est figer les personnes dans l'instant, ce qui peut s'avérer très préjudiciable pour le développement des ressources humaines, car on occulte les possibilités d'évolution des acteurs. Un cercle vicieux peut apparaître car l'image qui est envoyée à l'acteur peut d'autant plus persister que ce dernier peut s'y conformer. L'appréciation peut rarement être un apport d'information intéressant car elle est trop liée à la subjectivité de l'appréciateur.

L'appréciation a entre autres, un rôle paradoxal dans la mesure où son objectif essentiel est de permettre aux acteurs de communiquer. Le problème est que parfois, la communication peut être définitivement interrompue. En effet l'appréciateur, pour être objectif et équitable, doit à la fois dire ce qui va et ce qui ne va pas. Or toute vérité n'est pas toujours bonne à dire et ainsi le résultat d'une appréciation peut s'avérer être simplement la rupture complète de toute communication. A l'inverse, un supérieur hiérarchique qui ne communique que des évaluations positives ne pourra que difficilement expliquer le manque de progression. Cela demande en réalité beaucoup de diplomatie et tous les appréciateurs n'y sont pas préparés. Comme le souligne P. Gilbert (1998), l'objectif final de l'appréciation se rapproche plus du contrôle que de la recherche de vérité. Or dans la mesure où le supérieur hiérarchique y a lui-même intérêt, il est difficile pour lui d'évaluer car il aura tendance à biaiser. On ne peut pas être juge et partie en même temps.

Un bon système d'appréciation n'existe pas en temps que tel. Il est nécessaire de connaître et de limiter les objectifs qu'on y met. En effet, ces derniers peuvent être contradictoires entre eux et surtout, on n'utilisera pas la même méthode pour analyser les rémunérations et le développement de carrière d'un individu. Le choix de la méthode est

important. Il faut que les outils soient simples et compréhensibles de tous. Mais le plus important c'est, à la fois, ce qui s'est passé en amont entre les deux intéressés et ce qui se passera en aval. Il est également nécessaire que l'outil et le principe soient acceptés par la plupart. Enjeu stratégique pour les entreprises, la gestion de la performance consiste à mesurer cette dernière mais également à :

- à déterminer la performance attendue,
- à communiquer ces attentes aux personnes concernées,
- à les responsabiliser face à leurs objectifs,
- à les appuyer dans la réalisation de ces derniers.

Selon Gosselin et Murphy (1994) ¹³⁴, *« toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision. Notre vision rationnelle ne tient généralement pas la route, car la performance est davantage un construit social relatif à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve »*.

Un contexte favorable doit être créé au moyen de la rétroaction sur la performance et une collaboration organisation- individu devrait permettre une amélioration continue de la performance. Le développement apparaît ainsi comme une justification de la performance avec l'estimation.¹³⁵ L'instrument d'évaluation, pris dans le sens d'estimation, sert à appuyer des décisions de gestion comme la paye, les promotions ou encore les licenciements. Il permet aux personnes de se situer dans l'organisation, de vérifier leur potentiel et leur capacité d'évolution.

Petit et Haines (1994) ¹³⁶ **proposent huit qualités essentielles pour qu'un instrument d'évaluation du rendement individuel soit considéré comme acceptable:**

¹³⁴ Gosselin A. et Murphy K.R, « l'échec de l'évaluation de la performance », Gestion, 1994

¹³⁵ L'estimation se définit comme étant l'action de déterminer la valeur qu'on attribue à la collaboration d'une personne.

¹³⁶ Petit A. et Haines V., « trois instruments d'évaluation du rendement » Gestion, 1994

| Qualités | Explications |
|------------------------|--|
| Pertinence | Correspondance entre le contenu de l'évaluation et celui de l'emploi |
| Discrimination | Capacité à détecter les variations dans la performance individuelle |
| Validité et fidélité | Capacité de l'instrument à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer et capacité à fournir des résultats identiques lorsqu'on l'utilise à plusieurs reprises |
| Facilité d'utilisation | Facilité de compréhension et d'utilisation |
| Acceptabilité | Ceux qui l'utilisent doivent le trouver équitable |
| Coûts | La complexité est généralement proportionnelle au coût |
| Rétroaction | La transmission d'information permet d'améliorer la performance |
| Légalité | Les décisions basées sur l'instrument sont légitimes et justes. |

La validité d'un instrument d'évaluation, au même titre que n'importe quel outil de gestion, n'est pas simple à établir. La performance au travail n'est pas une réalité objective et mesurable concrètement. La réalité «vraie» n'existe pas au niveau de la performance. Il est plus sûr de parler de réalité «perçue» bien que certains instruments soient plus efficaces que d'autres. Il est difficile de trouver un instrument d'évaluation capable de répondre à toutes ces qualités. Quel que soit l'instrument, la direction par objectif ou encore les échelles graphiques basées sur les caractéristiques personnelles et sur les comportements observables, ils présentent à la fois des avantages et des limites. Ces trois instruments spécifiques reflètent l'utilisation de trois types principaux de critères d'évaluation. Dowling et al.¹³⁷ proposent de faire une distinction entre trois types de critères : le critère opérationnel, le critère managérial et le critère stratégique. Les deux premiers critères s'avèrent pertinents pour le personnel expert et les managers qualifiés de junior alors que l'évaluation stratégique s'applique plus aux managers seniors et aux dirigeants. Pour ces derniers, l'évaluation stratégique revient à évaluer les performances de

¹³⁷ Dowling P.J., Schuler R.S. et Welch D.E., « International dimensions of human resources management » Boston, MA : PWS Kent, 1994

leur unité. Leurs qualités personnelles et leur comportement spécifique envers leur personnel ou leur client, entrent en ligne de compte dans l'évaluation. Or les critères qui priment pour l'évaluateur sont d'ordres financiers et économiques. Introduire l'évaluateur conduit également à introduire le concept de l'évaluation à 360° Selon Moses et al. ¹³⁸ Il suggère un nouveau mode de précision. Ce concept se réfère à la pratique d'impliquer de multiples évaluateurs, incluant souvent l'auto-évaluation, dans l'évaluation des individus¹³⁹. Ces sources d'information proviennent ordinairement des supérieurs, des pairs, des subordonnés et de l'individu lui-même, mais elles peuvent également provenir des clients, des fournisseurs, des actionnaires voire même des ordinateurs. Or la source la plus commune reste le supérieur hiérarchique qui bénéficie de possibilité d'observation du comportement de l'individu pour étayer son évaluation.

Quel que soit le mode d'évaluation utilisé, l'outil, depuis quelques années, a tendance à être remis en question. Or, du fait de l'existence de ses nombreux enjeux, beaucoup d'organisations restent au stade de la remise en question. Ce sont ces enjeux, formels ou informels, que nous nous proposons d'analyser maintenant.

¹³⁸ Moses J., Hollenbeck G.P. et Sorcher M., « Other people expectation », human Resource Management, 1993

¹³⁹ Tornow W.W., « Introduction to spécial issue on 360 degree feedback », Human resource management, 1993

2-4 Les enjeux formels et informels d'un outil de gestion :

2-4-1 Les enjeux formels :

Depuis quelques années, et principalement chez les Anglo-saxons¹⁴⁰, on souligne l'échec de l'évaluation du personnel. Cet échec est certes dû à la notion d'évaluation elle-même, mais également à ses références à la performance qui est rarement atteinte. Quel que soit l'outil d'évaluation utilisé, il ne sera jamais un substitut adéquat pour un superviseur qui ne veut pas assumer ses responsabilités de supervision. Il existe un parti pris systématique des responsables qui mettent en cause la compétence de leur salarié en cas de sous performance alors que, lorsqu'on inverse les rôles, cette sous performance est attribuée à des facteurs contraignants qui n'appartiennent pas au contrôle des salariés. Par ailleurs, les directions mettent très souvent en place des outils par effet de mode sans les soutenir après leur création pour les aider dans leur fonctionnement. En outre, dans les organisations, on observe **rarement un lien entre les objectifs stratégiques poursuivis et les critères utilisés pour évaluer la performance**. Pourquoi continuer si cela ne fonctionne pas ? L'utilisation d'un tel outil demande un certain investissement ne serait ce qu'en temps. Des enquêtes faites aux USA¹⁴¹ ont montré que **l'abandon d'un système d'évaluation occasionnait une baisse d'émulation des employés**, car même si ces derniers ont une faible rétrocession de leurs performances par l'outil, il permet essentiellement de revaloriser l'esprit d'équipe. Ainsi, l'abandon d'un système d'évaluation entraîne des coûts et des risques qu'il faut calculer. On constate, dans certaines entreprises, que les coûts relatifs à la non performance ne cessent de croître. Des études ont montré, là encore, que pour atteindre de nouvelles performances il était souhaitable d'accorder plus d'importance stratégique aux ressources humaines. Il s'agit d'avoir les salariés les plus compétents et de les faire travailler plus intelligemment. Les entreprises sont constamment à la recherche de performance surtout au niveau de la qualité, du service et du travail

¹⁴⁰ A. Gosselain et K. R. Murphy "L'échec de l'évaluation de la performance", Gestion septembre 1994

¹⁴¹ Remarque située dans l'article de Gosselain et Murphy op cité

d'équipe au travers d'une adhésion complète des acteurs. L'outil d'évaluation apparaît être un moyen utile pour acquérir cette adhésion et pourrait devenir, en ce sens, un élément complet de **la stratégie d'entreprise**.

L'autre raison qui pousse à maintenir un système d'évaluation vient du fait qu'il permet d'avoir un système d'information fiable. En effet, lorsque de tels systèmes n'existent pas les acteurs s'évaluent entre eux de façon informelle par le biais de jugements privés. Or, ce type de jugements peut avoir des enjeux importants dans la mesure où ils peuvent servir de base à des prises de décision parfois cruciales pour un individu ou pour l'organisation elle-même. C'est ainsi qu'un individu pourra commettre une grave erreur en prenant une décision importante, basée sur des informations obtenues d'une personne en qui il a toute confiance, sans en vérifier la pertinence.

Pour le salarié lui-même il apparaît qu'avoir une rétroaction sur ses performances est un élément de motivation important qui peut jouer sur sa propre performance. La motivation est un déterminant majeur de la performance. Les théories de la motivation¹⁴² sont de deux ordres, la théorie du processus et la théorie du contenu. Les théories du processus déterminent comment le comportement est provoqué et soutenu et les théories du contenu traitent de ce qu'il y a dans un individu, ou dans l'environnement d'un individu, qui provoque et soutient le comportement. La motivation traduit le fait que nous agissons à partir d'une énergie qui prend certaines directions pouvant être interprétées de façon causale ou projective.¹⁴³ Dans son premier sens c'est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes et dans le second sens c'est ce qui mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et de ses enjeux. Or le processus motivationnel a été rationalisé à outrance afin de l'opérationnaliser, on l'a focalisé sur des objets d'investissement et on a voulu créer une boîte à outils sur le fonctionnement humain moyen

¹⁴² La motivation étant un vaste sujet nous ne retiendrons que les données qui nous apparaissent pertinentes dans notre démonstration.

¹⁴³ Y.F Livian et P. Louart, " le voyage de la culture et de la motivation", dans l'ouvrage de J. Brabet "Repenser la gestion des ressources humaines" Economica 1993

afin d'agir sur les performances. Il aurait plutôt été préférable de l'utiliser comme un cadre d'analyse.

On peut également se demander si les modèles sont transposables. P. D'iribarne (1990) met en évidence le lien entre les traditions nationales et le mode de management des entreprises pour trois pays : l'Amérique, la France et les Pays-bas. Ainsi il constate que la vie américaine est marquée par le contrat, celle des Pays-Bas par le consensus mais que par contre celle des français est marquée par la notion de l'honneur. Ce qui est de l'ordre du contrat en Amérique est représenté comme une servitude en France. Ainsi, en France, la logique de l'efficacité contractualisée vient heurter de plein fouet la logique de l'honneur. Cela nous permet de mieux comprendre certaines résistances à l'outil. Les individus ne voient pas l'utilité d'avoir un outil formalisé pour évaluer leur performance, leur sens de l'honneur, leur appartenance et leur identification à l'entreprise suffit à les rendre performants et fidèles à cette dernière. Par conséquent, il peut s'avérer utile de disposer d'outils d'évaluation de la performance. Toutefois ce décalage entre les individus risque d'accentuer les résistances à la mise en place du changement que représente l'outil d'évaluation.

2-4-2 Les enjeux informels :

Les enjeux informels permettant d'expliquer la remise en cause de l'outil d'évaluation sont nombreux. Il s'agit, entre autres, des enjeux relationnels tels que les jeux de pouvoir et d'autorité¹⁴⁴, de la volonté de manipuler et d'embrigader, des logiques d'inertie, du pouvoir des syndicats, de la gestion des contradictions et des paradoxes ainsi que des problèmes inhérents au manque d'analyse véritable de la situation¹⁴⁵.

¹⁴⁴ M. Crozier, E. Friedberg, "le pouvoir comme fondement de l'action organisée", dans l'ouvrage de J.F. Chanlat et F. Seguin "L'analyse des organisations" Morin 1986

¹⁴⁵ fonction défensive de la personne lorsqu'il y a remise en cause de son pouvoir voire de ses propres capacités de gestion.

L'évaluation du personnel ouvrier n'est pas seulement un outil de gestion¹⁴⁶ mais peut s'assimiler à un support essentiel de communication, à voir s'il s'agit réellement de communication dans le sens d'échange, de mise en commun (communiquer c'est prendre le risque d'avoir à changer, c'est accepter la rencontre de l'autre, sa différence et sa liberté) ou alors, s'il s'agit de faire passer un message ou d'obtenir des informations à moindre coût¹⁴⁷. Par ailleurs, il peut aussi s'agir d'un outil permettant de développer l'individualisation des salaires. Dans un contexte où il devient difficile économiquement d'augmenter les salaires il est possible de compenser ce problème par une individualisation des salaires basée sur un système de primes fonction de l'outil d'évaluation. La multiplication des modes de rémunération différée¹⁴⁸ et des prestations des salariés amène les DRH à procéder à des analyses plus stratégiques et pose le problème de la transparence et de la cohérence de la communication. La question de savoir si la pratique des rémunérations différées est un outil pertinent de gestion de la motivation se pose. L'intérêt de ce type de rémunération vient du fait qu'elle est le résultat d'une logique d'optimisation. Ainsi, une telle logique peut relancer la motivation, améliorer le climat social, diminuer la mobilité externe et augmenter globalement la satisfaction au travail. J.M Peretti a construit une grille d'analyse stratégique à ce sujet. Cette grille croise 17 critères comprenant soit les résultats que l'on en attend soit des critères objectifs de faisabilité : flexibilité, motivation, stimulation des salariés, fidélisation, sentiment d'appartenance, légalité, simplicité, acceptabilité, réversibilité et sécurité.

La satisfaction de la rémunération¹⁴⁹ doit être considérée comme un indicateur de l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et du niveau de risque de sous optimalité. Or il existe des risques de dissimulation d'information et de choix qui privilégieraient l'intérêt particulier par rapport à l'intérêt collectif. Agir sur la satisfaction

¹⁴⁶ J.L Terrade, "L'appréciation du personnel ouvrier" Ed organisation,

¹⁴⁷ J. Le Mouel, "critique de l'efficacité" Seuil, 1991

¹⁴⁸ J.M Peretti, "Faut-il développer les rémunérations différées", Stratégie et ressources humaines, 1995

¹⁴⁹ B. Sire, "Le mix rémunération, concilier coûts et satisfaction", stratégie et ressources humaines, 1995

en organisation et, par ce biais, sur les attitudes et les comportements n'est pas simple. En effet, il s'agit de concilier les logiques économiques de l'entreprise avec les attentes qualitatives du salarié. Le concept de "mix rémunération" consiste à envisager la rémunération comme la somme d'un ensemble d'éléments dont la combinaison pourra varier pour un même niveau de prestation. Ainsi ajouter des éléments de rémunération différée à la rémunération traditionnelle permet de renouveler la politique de rémunération mais surtout de l'adapter aux différents membres du personnel de l'entreprise. L'avantage d'un tel système c'est l'optimisation des coûts sociaux mais parallèlement la maximisation de la satisfaction du salarié.

On peut se poser la question de savoir si on entend par motivation un stimulus, un besoin pulsionnel, une exigence d'idéal ou les trois à la fois ? Depuis Taylor, dans le monde managérial on ne se pose plus cette question dans la mesure où l'on pense que la motivation est la réponse à un stimulus, l'art consistant à trouver le bon stimulus afin d'obtenir une bonne réponse, plus précisément un effort de la part du salarié, d'où l'instauration de ce système d'individualisation des salaires. Motiver ses salariés semble difficile, l'entreprise pourra simplement créer les conditions favorables permettant à son salarié de lui consacrer une part importante de son énergie. Il est quasi impossible de motiver durablement une personne de par la complexité de l'être humain. A contrario, il est possible de le mobiliser sur un point particulier au travers des rémunérations, des conditions de travail, du climat social, du travail d'équipe et de la revalorisation des tâches.

L'organisation est un lieu culturel, symbolique, imaginaire où s'entrecroisent les désirs, les projets, l'inconscient et le conscient, les fantasmes souterrains et les enjeux affichés (Enriquez 1992). C'est un lieu où se confrontent les logiques des systèmes et les projets des acteurs et où il y a ambivalence des positions de ces acteurs qui gèrent et sont gérés (P.Louart 1993)¹⁵⁰. C'est un lieu où se rencontrent des rationalités socio-affectives, émotions, animation de groupes, et des rationalités socio-politiques de type conflit de pouvoir et divergence d'intérêts s'accompagnant de divergences de

¹⁵⁰ J. Brabet "repenser la GRH", Economica 1993

représentations et par conséquent d'interprétation des faits. En résultent des nécessités de mise en contexte au sens de J.Girin (1990) « *les contextes sont des modes de lecture des situations, ce sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs dont chacun dispose pour comprendre les événements qui se produisent, en particulier les événements langagiers* ».

Même si la tendance actuelle consiste à remettre en question l'outil d'évaluation, il est difficile de l'abandonner complètement du fait de l'importance de ses enjeux. De plus, l'outil d'évaluation et le projet d'entreprise, l'un d'ordre technique et le second d'ordre stratégique, peuvent, en réalité, être considérés principalement comme des instruments de changement dans l'organisation. Lorsque l'organisation met en place ce style d'outils, apparaissent les intentions affichées de l'outil, mais derrière ce qui est formalisé, il existe souvent d'autres intentions plus axées sur le changement. C'est ce que nous nous proposons d'analyser dans la section suivante en montrant en quoi ces deux outils peuvent être considérés comme des instruments de changement.

Résumé de la section II :

Contrairement au projet d'entreprise l'évaluation du personnel est un outil d'ordre général mais de nature technique. Il se classerait plutôt, au niveau de notre catégorisation, dans ce que nous avons appelé rationalité technico-économique .

Il existe deux principes d'évaluation du personnel :

- **un formel à savoir systématique et structuré,**
- **un informel ne s'appuyant sur aucune méthode.**

Les objectifs de l'outil d'évaluation sont non seulement d'estimer et de gérer les potentiels mais également d'identifier les dysfonctionnements dans le travail et de vérifier la cohérence des indemnités perçues.

Il existe de nombreux outils d'évaluation présentant chacun des avantages et des inconvénients. Il est difficile de cataloguer un outil d'évaluation dans une catégorie, car généralement il fait référence à plusieurs d'entre elles. Une maîtrise de l'outil est toutefois essentielle pour en connaître les limites et les enjeux, mais également pour faciliter son acceptation par les acteurs en leur expliquant l'objectif.

Section III –L’enchevêtrement de deux outils entre eux : l’outil d’évaluation et le projet d’entreprise

Les outils se structurent collectivement car ils répondent à des logiques générales de type grappes de pratiques. Il est donc nécessaire de les lire dans leur interaction pour mieux les comprendre.

3-1 Objectif de cet enchevêtrement de deux outils : adapter l’organisation aux évolutions de son environnement par le renforcement de sa cohésion interne :

Le projet d’entreprise et l’outil d’évaluation visent à transformer l’entreprise :

- dans le but de l’adapter aux évolutions de la société,
- dans un but économique en considérant ces deux outils comme des clés de succès permettant d’amoinrir la vulnérabilité de l’entreprise par un renforcement de sa cohésion sociale,
- dans le but de répondre au contexte externe de tension afin de « faire dans le social » et donner à l’entreprise un esprit maison.

Ces objectifs sont nécessairement complémentaires. Ils consistent à renforcer la cohésion interne de l’entreprise autour de valeurs qui reflètent l’évolution de la société, et de la préparer au choc de la concurrence. L’environnement et l’entreprise sont d’une complexité croissante rendant toutes prévisions difficiles. Or, les salariés souhaitent savoir où ils vont. Ils veulent sentir leur entreprise prête à affronter toutes les évolutions, même les plus imprévisibles, afin de pouvoir s’y adapter. Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer la cohésion interne de l’entreprise, ce que peuvent permettre certains outils de gestion. L’utilisation ou la mise en place de certains outils de gestion peut contribuer ou faciliter la vie de l’entreprise en cherchant à faire évoluer sa culture, à la fois globalement et dans sa continuité.

L'apparition des outils de gestion vient souvent d'une prise de conscience de la part des membres de l'entreprise. Or diverses ruptures peuvent faciliter ces prises de conscience¹⁵¹ : la fusion entre des sociétés de culture différente, un changement de direction suite à un conflit ou encore la décentralisation de certaines décisions. Si l'introduction d'un outil de gestion tel que le projet d'entreprise apparaît comme l'expression de l'arbitraire des dirigeants ceux-ci pourront être soupçonnés de céder à un effet de mode, et l'outil pourra difficilement remplir les fonctions pour lesquelles il a été mis en place. La survie d'un projet est liée directement à la permanence de l'engagement de la direction. Elle se base sur plusieurs affirmations :

- la première d'entre elles consiste à dire qu'une entreprise ne peut être compétitive qu'à condition que tout son personnel accepte de participer à son développement. L'homme par sa capacité créative individuelle apparaît donc comme une ressource essentielle.
- la seconde vient de la motivation de l'homme. Il existe un hiatus à ce niveau, qui naît de l'insistance simultanée sur ce besoin de voir et de l'affirmation que la complexité rend difficile la détermination et la désignation d'objectifs précis. Le sentiment d'appartenir à un groupe stable et solide dans un environnement instable est sécurisant pour le personnel.
- le monde social bouge de telle manière qu'il faut s'y adapter rapidement pour rester compétitif et cela d'autant plus rapidement que l'on s'en aperçoit tardivement d'où, parallèlement, l'apparition d'enquêtes internes et externes dans la prise de conscience.
- la reconnaissance de la culture d'entreprise comme le ciment de la cohésion sociale et des valeurs. Il est souhaitable que les valeurs qui constituent le fond culturel

¹⁵¹ Vincent Dégot, « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », Gérer et comprendre Mars, avril mai 1988

soient recherchées, discutées et proclamées dans des plaquettes ou par le biais de slogans dans l'entreprise.

Avec de tels outils, on obtient une sorte de processus s'appuyant sur des croyances culturellement répandues dans la société pour viser un but qui est la reconnaissance de ces mêmes croyances sous forme de valeurs au sein de l'entreprise.

3-2 Les effets de ces deux outils

Ces deux outils de gestion, l'évaluation et le projet d'entreprise, expriment souvent l'enthousiasme dans les discours. Les effets de ces instruments peuvent s'observer à la fois :

- sur les changements dans le climat social,
- les initiatives culturelles globalisantes,
- les actions engagées.

L'outil d'évaluation du personnel, au même titre que, par exemple, les cercles de qualité, peuvent être considérés comme des effets du projet d'entreprise. En réalité, comme nous avons déjà pu l'évoquer, l'évaluation du personnel est souvent la conséquence directe du projet d'entreprise dans la mesure où elle lui permet de se diffuser et de survivre dans l'organisation. Or, il s'avère que les effets du projet apparaissent avant le projet lui-même. Les relations qui se nouent par leur intermédiaire, les prises de conscience font ressortir la nécessité d'une réflexion plus large. Le projet exprime le besoin de cohérence et d'intégration dans une perspective à long terme d'actions ponctuelles

Mais l'évaluation peut également être la conséquence du projet. Elle peut aider à répondre à un besoin de gestion de carrière par exemple en affinant la connaissance des valeurs nécessaires pour atteindre tel ou tel niveau dans l'entreprise. Il s'agit donc de répondre à deux questions : comment définir un profil qui corresponde aux valeurs mises

en évidence dans le projet, et comment établir les instruments, les procédures pour faire émerger ce profil dans l'entreprise.

Ces deux outils ont également des effets sur les comportements des individus et sur la culture en général. La simple démarche d'établissement d'un projet provoque un tel brassage d'hommes et d'idées qu'elle laisse obligatoirement des traces, par exemple :

- elle habitue les individus à travailler en groupe et à accepter les confrontations plus ouvertes de valeurs et de logiques sur des projets concrets. Or, il est parfois difficile avec de simples animateurs de faire émerger un consensus ou de faire travailler des personnes en groupe de façon efficace.
- elle permet une meilleure concertation, allant au-delà de l'enrichissement, afin d'atteindre une plus grande rapidité et une plus grande précision dans la mise en œuvre, du fait que les individus ont une meilleure connaissance des valeurs, plus de participation et de concertation.
- elle permet le développement d'une idéologie relationnelle pouvant préparer des mutations structurelles comme des filiations de services fonctionnels.

3-3 Le projet d'entreprise et l'évaluation comme une forme élaborée d'initiative de la direction des ressources humaines

Les projets d'entreprise présentent un caractère à la fois englobant et transversal. Ils s'adressent à tous les sous-ensembles de l'entreprise, ils marient les techniques de gestion des ressources humaines, de communication et de qualité. Ils prétendent surtout expliquer au personnel les défis de l'entreprise et laissent croire que ces défis rendent compte de la stratégie de l'entreprise. Or, même si de tels instruments se disent innovateurs ils cherchent, au même titre que bien d'autres, à motiver le personnel et solliciter la créativité, tout cela sans laisser empiéter dans le domaine des orientations stratégiques.

Le projet d'entreprise est la forme la plus systématique que les gestionnaires des ressources humaines aient trouvé pour légitimer leur savoir et leur place dans l'organisation. Ils constituent une accentuation d'une tendance de différenciation entre les niveaux stratégiques et les niveaux de micro décisions.

Il cherche à faire pénétrer au sein de l'entreprise les tensions externes auxquelles elle est confrontée (concurrence, stagnation...) en diffusant des notions de clients internes, de qualité. Il tend à enfermer le désir de participation des salariés et à l'orienter vers des objectifs internes ou des micro décisions. Le domaine visé apparaît donc, dans les faits, mais peut être pas forcément dans la conscience de ses créateurs.

Une culture forte et homogène doit précéder la stratégie. Le projet, qui renforce cette culture, n'est pas orienté vers des objectifs précis ayant fait l'objet d'une large concertation. Les dirigeants, avant d'élaborer leur stratégie, doivent avoir une connaissance des éléments qui composent la culture de leur entreprise. Le projet d'entreprise leur permet non seulement de prendre cette température mais aussi d'être assuré de la cohésion de l'ensemble du personnel à ce niveau.

Obtenir cette cohérence permet aux acteurs d'être prêts à suivre les dirigeants et leur décision, relève de l'idéologie. Elle demande aux individus de s'en remettre à leurs dirigeants. Bourdieu (1993) oppose les organisations qui fonctionnent comme des champs, au sens électromagnétique du terme, à celles qui fonctionnent comme des appareils. Les forces qui s'exercent sur un individu dépendent de la répartition des charges dans l'ensemble du champ pour le premier cas. L'un des effets du projet d'entreprise serait de faire passer l'entreprise d'un pôle à l'autre. Les projets sont en effet l'occasion de beaucoup de déclarations de la part des promoteurs.

3-4 Une conception illusoire du projet d'entreprise et de l'évaluation

Les discours sur les outils de gestion, et en particulier sur le projet d'entreprise, décrivent souvent des effets illusoires cachant les conséquences réelles de sa mise en œuvre. Cette *«conception magique du discours consiste à croire qu'il va déclencher automatiquement une cascade d'actions et de réactions qu'il prévoit. Le travail principal va être investi sur l'énoncé, en considérant que la mise en œuvre s'enclenchera naturellement »*.¹⁵²

3-4-1 Le projet d'entreprise et l'évaluation : illusion d'une panacée

Dans de nombreux discours le projet d'entreprise et l'outil d'évaluation **permettent de concilier des préoccupations d'ordre économique et des soucis humanistes**. Ces discours sont d'ailleurs entretenus par des sous-entendus, des déclarations d'intention, des effets de communication.

Le projet d'entreprise, à une certaine époque, apparaissait comme la solution universelle à tous les maux dont souffraient les organisations. Il se présentait comme la panacée en matière de gestion et de motivation des hommes, un nouveau «one best way ». Il semblait être un outil idéal permettant de concilier les aspects humains et les aspects organisationnels et économiques, occultant ses aspects conflictuels tant sur le plan social que sur le plan psychologique. Seule la résistance aux changements apparaissait comme sa principale difficulté.

Les discours illusoires sur ces outils diffusaient une idée du concept de projet d'entreprise indépendant des variables organisationnelles et culturelles. Parmi le panel d'outils qui lui fut associé, il en est un qui, au même titre que l'évaluation, engendra de

¹⁵²C. Morel, « Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », Annales des Mines, gérer et comprendre, n°28, Septembre 1992, P73

nombreux discours idéologiques : le management participatif. Ce dernier était supposé permettre d'obtenir des transformations comportementales harmonieuses et un ajustement des rôles des managers. Il devait nouer solidairement l'individu et le management, lui-même grand ordonnateur des buts et des moyens matériels et humains.

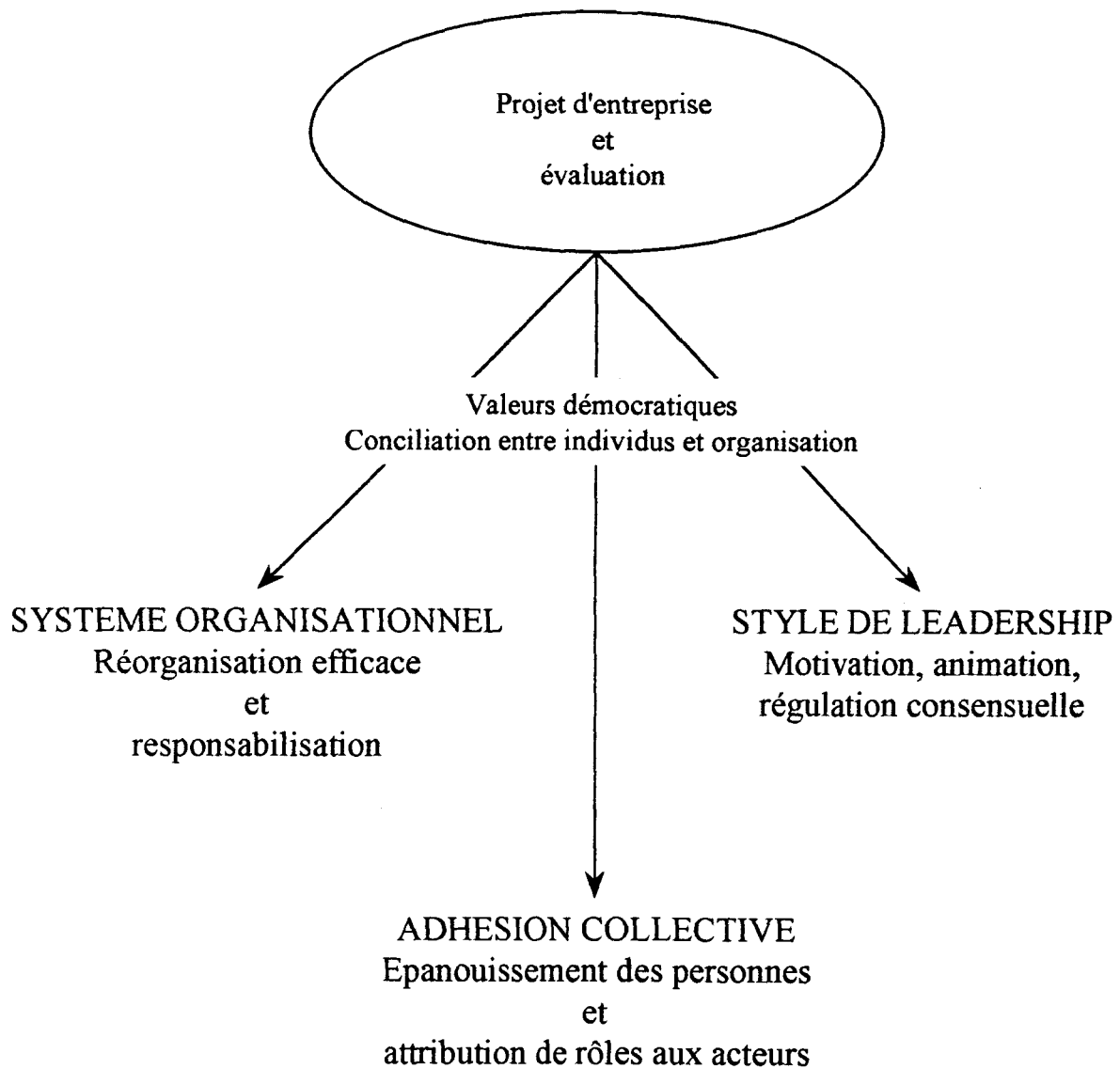
Cette position paraît totalisante pour trois raisons :

- la réalité est d'abord celle de conflits entre acteurs,
- la relation entre l'homme et l'organisation repose sur un contrat basé sur le couple contribution-rétribution,
- il reste toujours des marges de manœuvre aux acteurs et une capacité à se donner des contre-objectifs.

L'entreprise manageriale est perçue comme un ensemble réactif intégré indispensable d'une conception de l'autorité régulatrice. L'autorité veille à l'adaptation, définit les objectifs, la stratégie et les moyens nécessaires, au consensus et à la motivation de ses membres.¹⁵³ La présupposition structuro-fonctionnaliste est forte. Elle pose comme postulat la cohérence des sous-systèmes et **néglige les conflits de pouvoir et de culture**, fondamentaux dans toutes les entreprises.

La conception illusoire du projet d'entreprise et de l'outil d'évaluation a toutefois été acceptée telle quelle par de nombreux dirigeants. Comme tout discours normatif et idéologique, elle résiste aux échecs d'application car on incrimine souvent la méthode utilisée et /ou les acteurs sans questionner le modèle. Le schéma suivant permet de voir le fonctionnement de ce discours :

¹⁵³ Martin D, « Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises », PUF, 1994



Les présupposés et les représentations que diffusent ces outils vont influencer les acteurs de l'organisation et gêner leurs interprétations opératoires et contextuelles.

3-4-2 Des potentialités trompeuses

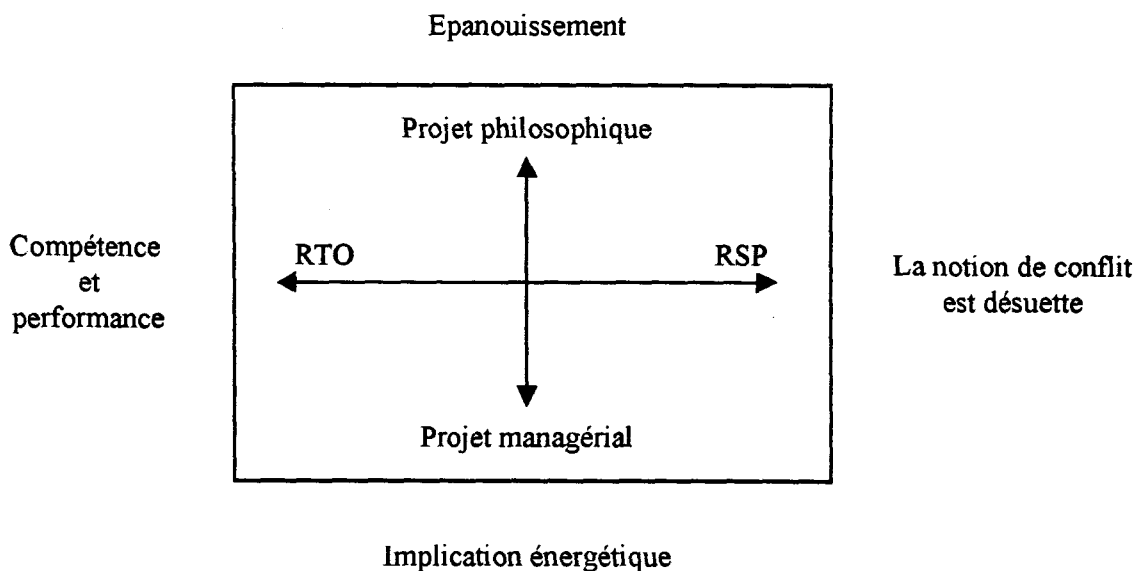
Comme beaucoup d'outils à la mode, le projet d'entreprise et ses assimilés se sont appuyés sur des discours utopiques selon lesquels ils pouvaient résoudre de nombreux

problèmes organisationnels. Cependant ils se sont heurtés rapidement à de nombreuses limites.

Selon ces discours illusoires le projet d'entreprise et l'évaluation étaient supposés résoudre des problèmes de différentes natures :

- **nature socio-politique** : postulant que les intérêts des individus et de l'organisation se confondent, les conflits devenaient désuets.
- **nature technico-organisationnelle** : ces deux outils sont considérés comme des moyens de renforcer les compétences et la performance surtout face aux changements dans les organisations.
- **nature managériale** : le projet d'entreprise et l'évaluation facilitent la motivation et l'implication des individus dans les enjeux de l'organisation. Leur investissement ainsi que leur contrôle sont garantis.
- **nature philosophique** : l'épanouissement des hommes est rendu possible puisque c'est l'un des principaux objectifs du projet d'entreprise.

Nous pouvons schématiser cela de la façon suivante montrant que le projet d'entreprise peut avoir des bienfaits sur l'organisation à effets complexes et globaux.



RSP : rationalité socio-politique et RTO : rationalité technico-organisationnelle.

3-4-3 Les limites du projet d'entreprise et de l'évaluation

Derrière le discours il existe un patchwork de mesures dont les combinaisons varient d'une entreprise à l'autre. La notion de projet d'entreprise est une valise dans laquelle on peut mettre tout et n'importe quoi. **Les différences viennent essentiellement du contexte dans lequel ces outils sont utilisés, de la divergence des représentations chez les acteurs concernés, de l'interprétation du modèle et des théories et des outils de mise en place utilisés.**

Or le projet d'entreprise ne responsabilise les acteurs de l'organisation que dans la mesure où il accroît leurs marges de manœuvre et leur indépendance. Il est indéniable qu'il permet d'instaurer une bonne communication dans l'entreprise bien que :

- ce sont les rapports de pouvoir organisationnels et sociaux qui créent la distance,
- des rivalités peuvent se créer,
- le pouvoir syndical toujours présent, rappelle l'existence du pouvoir hiérarchique en place.

Nous sommes d'accord avec Tapia (1991) lorsqu'il parle de «dichotomisation *des systèmes cognitifs : bagage de connaissances managériales et de sciences humaines ou sociales cohérent et intégré dans un cadre de pensée général d'une part, références morcelées et imprécises aux solutions de management moderne et à l'exemple américain ou japonais d'autre part* ». ¹⁵⁴ Les potentialités des projets d'entreprise sont relatives à un ensemble de contingences qui imposent d'étudier les différents effets suscités par les discours. Le discours illusoire recherche une légitimité scientifique en s'appuyant sur un patchwork théorique qui convienne à son idéologie

¹⁵⁴ Tapia C., « Management et sciences humaines », Ed organisation, coll. Sup. 1991

Nous allons, dans le paragraphe suivant, présenter les grands courants de recherche utilisés dans les discours sur le projet d'entreprise et l'évaluation en nous intéressant parallèlement à leurs apports respectifs et à leurs limites :

3-4-3-1 Le courant des relations humaines :

L'expérience de la Hawthorne Electric de Mayo¹⁵⁵ a beaucoup marqué les discours. Elle a été un cap dans l'histoire du management en montrant la vie informelle des organisations. **Elle a permis de montrer que l'homme avait d'autres motivations que la simple poursuite de buts économiques.** L'individu est reconnu comme un **homme social** inséré dans un milieu communautaire. A la marge du système formel on voit se développer toutes sortes de **comportements et d'attitudes qui reposent sur le besoin d'appartenance à un groupe.** Le groupe se définit comme étant une cellule stable capable de défier la rationalité de l'organisation scientifique du travail, dotée de codes, de rituels et de buts propres. Les partisans des relations humaines, forts de ces constats recommandent de prendre en compte **la logique affective ou « la logique de sentiments » des salariés par l'adoption d'un nouveau mode de commandement plus compréhensif basé sur la communication.**

Le travail doit devenir épanouissant pour l'individu¹⁵⁶. Or, en voulant mettre en synergie la rationalité de l'entreprise et celle de l'individu et du groupe, l'école des relations humaines ignore l'antagonisme qui existe entre les besoins individuels et les buts de l'organisations. Empiriquement des pratiques paternalistes et manipulatrices ont pu être observées. La mise en place d'une meilleure communication n'abolit pas les différences de statuts, de pouvoir de rôles et les inégalités. Le groupe, en outre, ne doit pas masquer l'existence de l'individualisme chez l'acteur et le besoin de distanciation de la vie collective.

¹⁵⁵ Mayo E., « Human problems of an industrial civilisation », Harvard University Press, 1946

¹⁵⁶ Van Bulke R., « Le management relationnel », Dunod, 1995

Ce modèle des relations humaines a permis de transmettre deux valeurs essentielles :

- L'existence d'une conjonction possible entre intérêts personnels et intérêts organisationnels même si elle n'est que partielle. Cela relève d'un leurre que de considérer l'entreprise comme une communauté fusionnelle et solidaire, l'actualité sociale nous prouve, chaque jour le contraire.¹⁵⁷ Les membres de l'organisation ne forment pas un groupe homogène, leurs intérêts peuvent être divergents et conflictuels.
- Une liaison performance économique-effort social¹⁵⁸. Là encore, la relation est hypothétique dans la mesure où on constate que l'efficacité se situe plus au niveau des systèmes médians. Les systèmes qui accordent le plus d'avantages sociaux, comme ceux qui en accordent le moins, sont les moins performants. C'est à partir de cette idée que les entreprises ont désiré mesurer leurs politiques de gestion de ressources humaines. Bien que cela paraisse légitime, la prédominance de l'outil statistique présente des risques sérieux d'évaluation incomplète car ne tenant pas compte du jeu social.

L'école des relations humaines a permis la mise en place d'une certaine reconnaissance de l'homme. Or, elle surestime les effets de la logique affective qui en réalité ne peut avoir de réel impact en organisation si elle ne se situe pas dans un contexte organisationnel adéquat.

¹⁵⁷ Galambaud B., « Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise », ESF, 1994

Bron A. et De Gaulejac V., « La gourmandise du tapir. Utopie, management et informatique », Desclée de Brouwer, 1995

¹⁵⁸ Candau P., « Audit social », ED Vuibert, 1985

3-4-3-2 Le courant de la psychologie organisationnelle :

Ce courant cherche avant tout à optimiser le système organisationnel en tenant compte des phénomènes humains. Le point central de leur recherche porte sur la diversité des besoins de l'homme en organisation à partir de dimensions liées à la conscience et à la réalisation personnelle. Les théoriciens de la psychologie organisationnelle reconnaissent l'antagonisme entre les intérêts des individus et ceux de l'organisation. Ils proposent des structures permettant aux hommes de s'investir psychiquement dans leurs entreprises. Argyris (1970) propose un modèle tentant de concilier les exigences contradictoires des salariés et de leur organisation.¹⁵⁹ Ce modèle implique une remise en cause de la structuration pyramidale et une redistribution du pouvoir. Il suppose un personnel à la recherche de l'estime de soi, de l'engagement et de la responsabilité. Mac grégor¹⁶⁰ oppose deux conceptions du travail pour promouvoir l'une d'entre elle. La direction par objectifs qui permet aux subordonnés de rechercher des moyens créatifs pour atteindre les objectifs fixés par négociation. Les tenants de la psychologie organisationnelle valorisent la satisfaction personnelle qui serait en étroite relation avec la productivité. Likert¹⁶¹ décrit quatre types d'organisation qui s'étalent sur un continuum selon plusieurs variables : le type de motivation, les méthodes de direction, le processus de communication, l'interaction et l'influence et les types de fixation d'objectifs et les moyens de contrôle, de processus de décision. Ces quatre systèmes sont : le système autoritaire, le système d'autoritarisme-paternaliste, le système consultatif et le système participatif de groupe.

Ces différents auteurs aboutissent à des préconisations que l'on peut trouver traduites sous forme d'injonctions comme dans la grille de Blake et Mouton¹⁶². Ils différencient les organisations selon la priorité qu'elle donne aux hommes et aux résultats, fonction du rôle que se donne le manager.

¹⁵⁹ Argyris C., « participation et organisation », Dunod 1970

¹⁶⁰ Mac Grégor D., « La dimension humaine de l'entreprise », Gauthier-Villars, 1969

¹⁶¹ Likert R., « Le gouvernement participatif de l'entreprise », Gauthier-Villars, 1974

¹⁶² Blake R. et Mouton J., « Les deux dimensions du management », ED Organisation, 1972

Leur grille managériale est constituée de deux axes :

- le degré d'intérêt porté aux impératifs de la production (faible ou élevé de 1 à 9),
- le degré d'intérêt porté aux problèmes humains (faible ou élevé de 1 à 9).

Les travaux de Lewin¹⁶³ (1948) sur les types de commandements, s'inscrivent dans la même perspective. Ils tendent à démontrer que la direction démocratique de groupe libère les capacités créatives et d'expression. Elle développe un meilleur climat de travail et rend les individus plus efficaces en l'absence du leader.

Au travers de ces modèles on s'aperçoit que le courant de la psychologie organisationnelle postule la volonté de l'individu à s'impliquer et à participer ? C'est l'organisation qui doit canaliser la motivation des personnes par des contextes favorables. Or pour certains auteurs, comme Bennis¹⁶⁴, c'est utopique. Le conflit dans toute organisation est fondamental à condition d'être canalisé.

3-4-3-3 Les apports des expériences de démocratie industrielle et de la socio-technique

Dans les années 60-70 plusieurs vagues d'expérimentation ont vu le jour en Europe du Nord. :

- le Tavistock Institute : marqué par le refus de l'OST et du paternalisme social de ses membres, tels que Trist¹⁶⁵, postulent pour l'existence d'alternatives d'organisation indépendantes des déterminants technologiques.

¹⁶³ Lewin K., « The consequences of an authoritarian and democratic leadership », in Weiss G. « Resolving Social Conflicts », Harper et Brothers, 1948

¹⁶⁴ Bennis W. G., « Changing organisation. Essays on the development and Evolution of human organisation », Mc Graw-Hill, 1966

¹⁶⁵ Trist E.A, Bamforth K.W, « Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting », Human relations, vol. 4, N°1, 1956

- la démocratie industrielle en Norvège : son ambition était d'étendre la méthode socio-technique à tout un pays. Quatre expérimentations ont été menées apportant de précieux enseignements. Le premier porte sur la viabilité de l'existence d'un groupe semi-autonome susceptible de satisfaire les aspirations sociales et les exigences de l'entreprise. Le second porte sur les dispositions différentes de chaque site. Le troisième sur l'apparition d'obstacles provenant de la résistance d'une partie du personnel et d'une programmation trop rigide du changement.
- la démocratie industrielle en Suède : elle a poursuivi la démarche précédente sur un millier d'entreprises. Ce courant postule sept grands principes : la variété optimum à l'intérieur du poste, la construction de tâches unifiées et significatives, une durée optimale du cycle de travail, l'autonomie, la responsabilité, l'estime de soi et le futur désirable.

Contextualisée, par une organisation et une culture, l'expérience de la socio-technique révèle une démarche partant des entreprises pour aboutir à un modèle théorique. S'appuyant sur des résultats de leurs travaux, on pourrait dire **que le projet d'entreprise et l'évaluation, à savoir les outils de gestion en général, ne sont pas des fins en soi mais des moyens d'aboutir à des changements qui à leur tour enracinent l'outil dans la vie quotidienne de l'entreprise.** L'organisation est le cadre d'une interaction entre le social et le technique, éléments interdépendants que l'on ne peut penser sans les séparer.

3-4-3-4 La sociologie du changement

Nous nous appuyerons sur les travaux de Sainsaulieu ¹⁶⁶ lorsqu'il montre que les gains ne sont pas toujours uniformes selon que les salariés se mettent en retrait ou non du

Leurs travaux dans des mines anglaises montrent que face à l'introduction d'une nouvelle technologie les mineurs recomposent eux-mêmes l'organisation du travail.

¹⁶⁶ Sainsaulieu R., « L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977

système mis en place. Il évoque, en outre, la nécessaire adaptation aux contextes de toute tentative de réforme des pratiques organisationnelle.

Les outils de gestion n'échappent pas aux grands courants théoriques qui ont jalonné l'histoire de l'organisation. Or ils n'utilisent, en réalité, leurs apports que d'une façon réductrice et cumulative sans s'interroger sur les fondements réels. C'est en ce sens que l'on parle de discours illusoires autour des outils de gestion et en particulier du projet d'entreprise et de l'évaluation.

Résumé de la section III :

Les objectifs inhérents à l'interaction et l'enchevêtrement d'outils tels que le projet d'entreprise et l'évaluation du personnel sont multiples et complexes. Ils peuvent toutefois se résumer comme la volonté d'adapter l'organisation aux évolutions et aux changements économiques au travers de ses aspects culturels.

Les effets de ces outils s'observent au niveau des changements vécus dans l'organisation mais également au niveau des actions de l'organisation et, bien sûr, des initiatives culturelles globalisantes.

Le projet d'entreprise présente souvent un caractère transversal. Il prétend expliquer à tous les membres de l'entreprise leurs défis stratégiques tout en motivant au travers d'autres outils comme l'évaluation. Il crée, cependant, souvent des illusions permettant de légitimer son utilisation mais entraînant des conséquences qui deviennent rapidement non maîtrisables. L'outil finit par puiser son essence de vie en lui-même et devient, ainsi, indépendant de la volonté de ses initiateurs.

Conclusion :

Les outils sont structurés dans des dispositifs complexes ne fonctionnant pas de façon séparée. Ils sont souvent combinés dans des grappes d'outils ayant une cohérence interne et une unité stratégique.

La lecture empirique des outils de gestion passe donc par leur interaction, leur enchevêtrement dans une grappe d'outils. Or, cet enchevêtrement peut être source d'ambiguïté au niveau communicationnel, convivial et groupal.¹⁶⁷. L'un des cas de figure les plus fréquents est l'emboîtement d'outils à effets techniques précis dans des outils à vocation plus générale qui leur servent de contexte.

Afin d'en faciliter la compréhension nous avons présenté l'exemple de deux outils interagissant :

- le projet d'entreprise en tant qu'outil à vision large liée à la vision stratégique,
- l'évaluation en tant qu'outil à champ plus étroit lié à la gestion des compétences.

Leur étude permet à la fois d'interpréter la réalité et de développer les effets productifs des outils au sein de la vision commune que leur enchevêtrement engendre. Malheureusement, ils sont souvent à l'origine de discours illusoires engendrant des tensions qui brouillent et perturbent leurs objectifs réels.

¹⁶⁷ P. Louart, séminaire de recherche

L'ambiguïté communicationnelle : on pourrait penser que l'outil améliore la communication. Or, pour communiquer il est nécessaire d'avoir un échange, une capacité d'influence et un contrat implicite sur les règles à respecter pendant la relation. Les outils peuvent être tellement formalisés qu'ils risquent d'entraver la communication.

L'ambiguïté conviviale : la question de savoir si l'outil développe la convivialité peut se poser. En effet, en quoi l'outil peut développer la fraternité entre individus ?

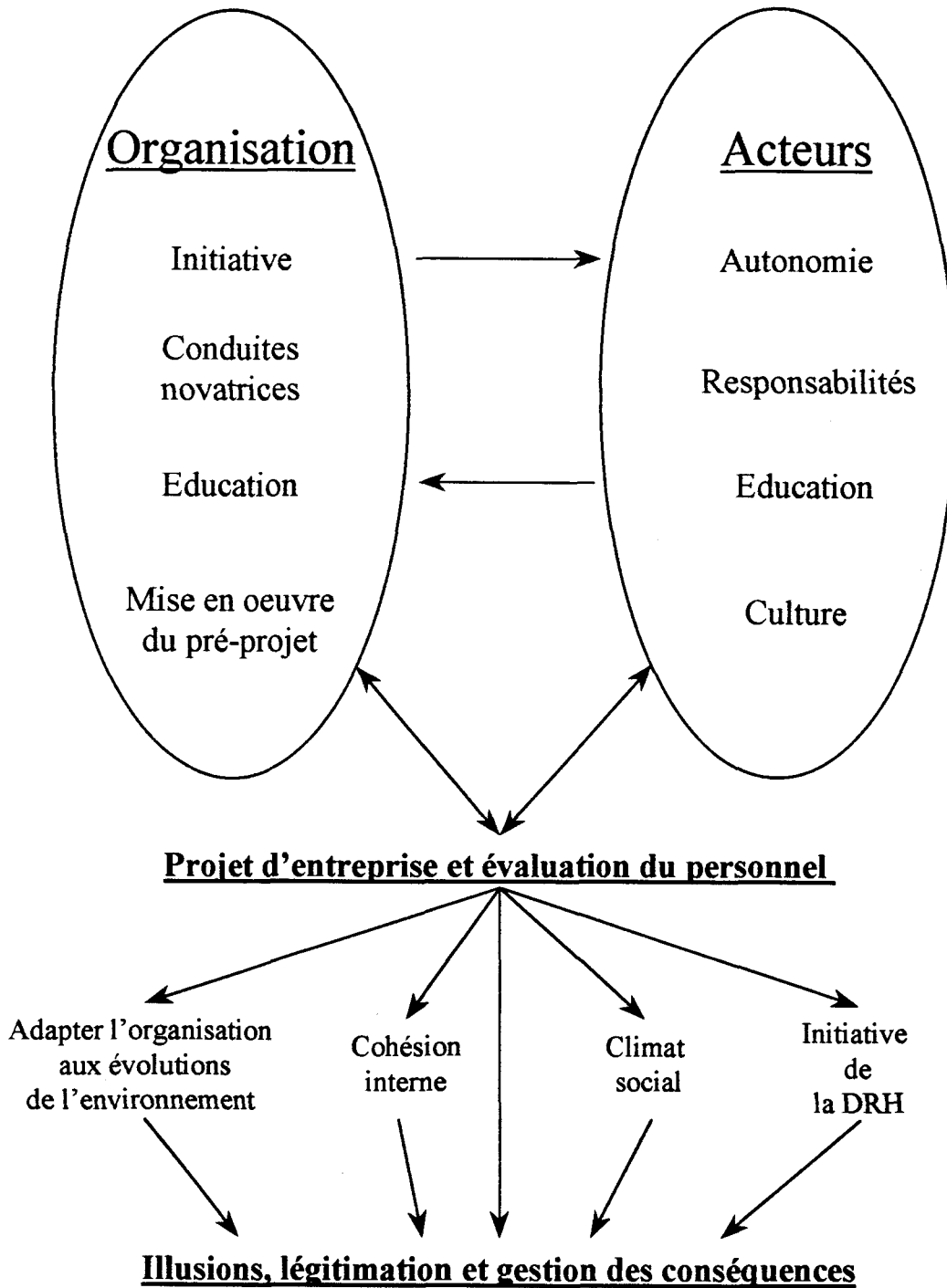
L'ambiguïté groupale : la mobilisation des groupes devient ambiguë dans les entreprises. Les outils pourraient être un palliatif mais ils ne créent pas forcément de dynamique de groupe.

La mise en évidence de cette complexité a nécessité une méthodologie particulière que nous nous proposons d'analyser dans le chapitre suivant.

Schéma récapitulatif du chapitre III

Discours sur le projet d'entreprise

Corps social



CHAPITRE IV –

METHODE (S) D'INTERPRETATION DES OUTILS DE GESTION

Résumé du chapitre IV

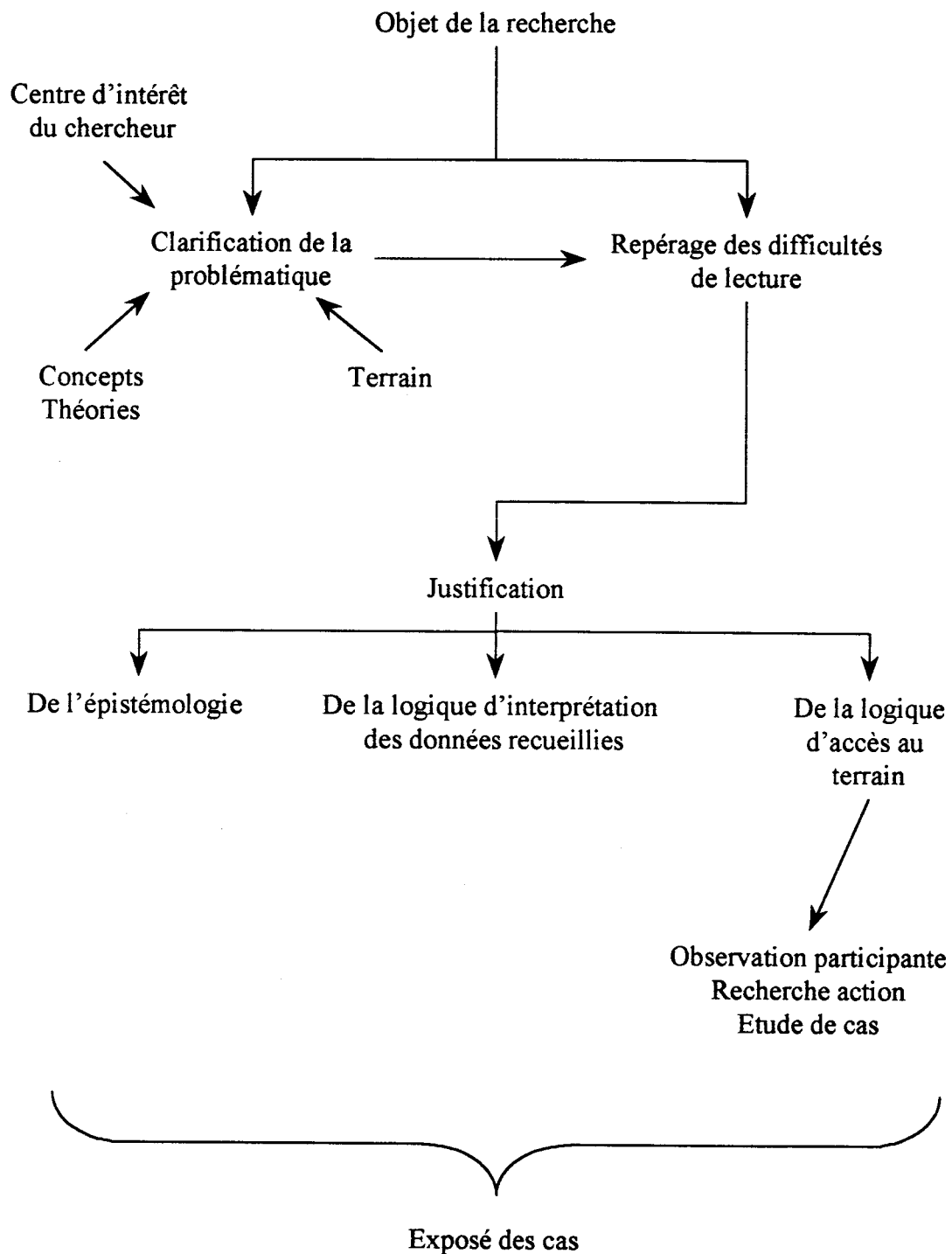
L'étude de deux outils, tels que le projet d'entreprise et l'évaluation, ainsi que l'analyse de leurs relations a mis en évidence l'importance du phénomène d'imbrication. Ces mécanismes d'interaction entre les outils complexifient l'étude du terrain. En effet, une telle complexité oriente les possibilités méthodologiques de l'observation et de l'interprétation des pratiques organisationnelles.

L'objet de ce chapitre est d'expliquer :

- Dans un premier temps, pourquoi nous avons choisi une visée constructiviste.
- Dans un deuxième temps, nos méthodes à savoir la recherche-action, l'observation participante, l'implication opérationnelle, les entretiens semi-directifs et l'étude de cas
- Dans un troisième temps, la comparaison de nos différents terrains d'observation ou d'action avec ce programme.

La pratique trouve toujours des limites opérationnelles mais nous avons pu obtenir, grâce aux méthodes mises en place, des informations assez riches dans quatre cas dont nous rendons compte dans la troisième partie de la thèse.

Logique du chapitre IV



PLAN DU CHAPITRE IV

Section I – Une visée constructiviste

- 1-1 Le choix d'un paradigme
- 1-2 L'option constructiviste
- 1-3 La réfutabilité potentielle des modèles d'interprétation
- 1-4 Vers des possibilités de traduction

Section II – Un processus de recherche-action

- 2-1 L'intérêt d'une recherche-action
- 2-2 Les conditions de pertinence d'une recherche-action
- 2-3 Les méthodes de recueil des informations
- 2-4 Les méthodes d'interprétation des données

section III – Les pratiques de terrain

- 3-1 Trois cas partiels
- 3-2 Un cas approfondi

Section I – Une visée constructiviste

1-1 Le choix d'un paradigme

L'objectif de cette section est d'expliquer la nature et les enjeux qui ont présidé au choix des paradigmes utilisés. Kant affirme que : « *Nous ne pouvons connaître le réel autrement que de la façon dont nous le connaissons* »¹⁶⁸

De fait, il semble difficile de faire la part des choses entre les caractéristiques propres au réel et celles que nous lui attribuons dans le cadre de notre activité cognitive. Nous abordons le réel à travers des systèmes d'interprétation que Kuhn¹⁶⁹ appelle des paradigmes et qui sont des objets de controverse et de débat entre chercheurs. Ces paradigmes ont des aspects¹⁷⁰ :

- ontologiques au sens où ils apportent une définition de la réalité,
- épistémologiques au sens où ils abordent la nature et les enjeux de la connaissance scientifique¹⁷¹

Les paradigmes sont des modes interprétatifs temporaires correspondant à un état de la connaissance. Le chercheur questionne constamment la relation qui peut exister entre le réel et les connaissances qu'il produit à partir de ce réel. **Son objectif principal est de mettre à jour la nature et les effets des activités cognitives qu'il met en œuvre.**

¹⁶⁸ Pour Kant, nous n'avons accès qu'à des phénomènes et pas aux choses-en-soi

¹⁶⁹ T. Kuhn, *The Structure of Scientific revolutions*, U. of Chicago, 1962. Kuhn rejette l'opinion selon laquelle la science a avancé grâce à une soigneuse accumulation de données. Il souligne l'importance de modèles (ou paradigmes) nouveaux qui définissent autrement les réalités étudiées. L'histoire des sciences exprime la concurrence entre différents modèles renvoyant : (a) à des entités existantes ou non, (b) à des problèmes méritant ou non examen.

¹⁷⁰ Il existe un débat plus approfondi en traité de sociologie du travail, P. Tripiet et Pichault, « *Traité de sociologie du travail* », Decoster, 1994.

¹⁷¹ Lincoln SY et Denzin NK « *Handbook of qualitative research* » sage 1994

L'usage des paradigmes permet au chercheur de faire un ensemble d'hypothèses interconnectées entre elles, qui puissent le guider.¹⁷² En décidant d'adopter un paradigme de recherche, on choisit **un système de croyances sur le monde et la façon dont il est compris**. Cela permet d'acquérir des bases de compréhension de nature vicariante¹⁷³.

L'ontologie se prononce sur la nature du réel. Par exemple, en considérant ce réel soit comme un ordre qui s'impose aux acteurs (réalité (or)donnée), soit comme une construction qui ne cesse d'évoluer à partir des pratiques (constructivisme)¹⁷⁴

L'épistémologie, quant à elle, précise la nature et les enjeux de la connaissance scientifique. Elle la définit en fonction des savoirs ordinaires. La question est de savoir si la connaissance scientifique permet d'ouvrir un accès différent sur le réel. Elle détermine certains critères permettant d'évaluer la concordance entre les savoirs produits et l'idéal de connaissance qu'elle se donne. Par exemple, on peut juger utile de décrire les choses telles qu'elles sont (réalisme) ou de définir des utilités pour l'action (instrumentalisme)¹⁷⁵.

Le chercheur a différentes possibilités à sa disposition pour orienter son choix paradigmatique :

- il peut retenir celui qui correspond le mieux à ses convictions,
- il peut retenir celui qui semble le plus efficace pour la réalité à laquelle il s'intéresse.

La qualité d'un paradigme provient, non de sa correspondance avec la réalité, mais de la façon dont il aide le chercheur à penser la réalité qu'il étudie.

¹⁷² Guba EG et Lincoln SY « Competing paradigms in qualitative research » in Denziny et Lincoln OP cité

¹⁷³ C'est à dire, au sens de Nuttin, des savoirs construits par d'autres et qu'on intègre sans avoir à en faire l'expérience soi-même (ce qui serait, selon les cas, impossible ou trop long).

¹⁷⁴ Cf G. Koenig, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », RGRH, n° 9, novembre 1993.

¹⁷⁵ G. Koenig, o. c.

La démarche utilisée dans notre recherche tend à équilibrer ces deux points de vue dans la mesure où :

- sans refouler complètement nos intuitions préalables sur le sujet,
- nous avons recherché le contexte interprétatif qui se prêtait le mieux à une prise en compte générale de sa complexité. Nous pourrions considérer cela (en paraphrasant J. Girin 1989) comme de l'opportunisme paradigmatique.

Ne pas faire abstraction de nos convictions nous permet de faire référence à la subjectivité issue de nos propres représentations du réel. A tous les niveaux de la recherche cette subjectivité est prise en compte, afin de la gérer dans la distance critique, par médiation avec différents niveaux d'interlocuteurs¹⁷⁶.

1.2. L'option constructiviste

Le constructivisme est un paradigme aujourd'hui très en vogue. Les chercheurs qui s'y réfèrent admettent l'existence d'une réalité partiellement construite par les individus. Ce réel est inachevé ou modifiable, car lié aux constructions pratiques et symboliques des acteurs sociaux. Sa mouvance est d'autant plus importante qu'il dépend de contrats, de conventions et de diverses structurations issues des interactions sociales. On comprend donc son intérêt dans les processus de gestion qui sont en permanence interprétés ou aménagés par les acteurs organisationnels, avec des référentiels subjectifs et des perspectives de transformation sociale.

Les tenants du constructivisme s'accordent sur l'inachèvement ou l'incomplétude du réel, ainsi que sur la place des acteurs dans sa transformation. Ils s'accordent aussi sur l'impact des subjectivités (individuelles ou collectives) dans l'élaboration des phénomènes objectifs.

¹⁷⁶ Nous reviendrons plus loin sur cette médiation et ses effets d'objectivation intersubjective.

Mais cela ne veut pas dire que les sens donnés par les acteurs produisent, d'emblée, le sens objectif d'une « situation de gestion » (Girin 1990). Les interprétations des acteurs ne font qu'y contribuer, parfois directement, parfois indirectement ou à leur insu, avec des effets décalés ou contradictoires par rapport à ce qu'ils pouvaient croire ou escompter. Certes, la subjectivité-en-acte produit de l'objectivité, car elle fait partie du réel. Mais ce qu'elle produit n'a pas toujours de rapport évident avec ce qu'elle croyait produire.

Par ailleurs, il y a toutes sortes de constructivismes par rapport à l'idée de connaissance scientifique :

- certains utilisent **la réflexion constructiviste en complément d'un parti pris positiviste fondamental** ; pour eux, la connaissance traite d'invariants objectifs dont elle doit prouver l'existence empirique. Leur constructivisme n'est qu'un moyen (une propédeutique¹⁷⁷) pour accéder à ces invariants, dans la mesure où il faut passer par des constructions cognitives et sociales qui servent de cadre à l'élaboration (ou à la manifestation) des invariants. Par exemple, on peut considérer qu'un outil d'évaluation ne peut s'étudier, empiriquement, qu'à travers les élaborations mentales de sa création et les engendremens organisationnels de sa mise en œuvre. Mais on peut en rendre compte, après coup, selon des invariants structurels, c'est-à-dire des critères qu'on retrouve pour de nombreux outils et dans de nombreuses organisations, indépendamment des particularités contextuelles.

- certains combinent les deux aspects : **ils cherchent des invariants (de structure ou de processus) tout en comprenant qu'il y a une réalité qui reste ouverte (en fonction d'orientations culturelles, institutionnelles, morales ou politiques) et que le tout garde des possibilités d'innovation** ; pour prendre une analogie, c'est ce que font certains psychologues obligés de construire leur savoir scientifique sur des bases à la fois biologiques (avec des déterminismes forts dont la lenteur d'évolution permet d'agir sur un

¹⁷⁷ Autrement dit un processus d'apprentissage inhérent à la nature humaine.

réel presque stabilisé) et culturelles (avec des fonctions d'apprentissage et de contexte empêchant de figer une connaissance variable et plus ou moins localisée) ; en ce sens, **la recherche doit composer avec des « lois » de deux natures** : celles, scientifiques, dont le rôle est d'indiquer des causalités ou des déterminismes ; celles, juridiques ou institutionnelles, dont le rôle est de construire un cadre d'action collective où les normes et les règles complètent (voire corrigent) ce que les « lois naturelles » ont déjà instauré.

- enfin, certains font du constructivisme une nouvelle orientation scientifique, par opposition aux approches orientées vers une vérité du réel ou une recherche d'invariants ; ce faisant, ils veulent contribuer à un savoir en émergence, constitué par les acteurs eux-mêmes pour des logiques utilitaires ; comme on l'aura compris, ce n'est pas notre perspective ; nous nous situons plutôt dans la deuxième conception, celle qui relie invariances et société ouverte¹⁷⁸.

1-3 La réfutabilité potentielle des modèles d'interprétation

Dans sa vie quotidienne, l'individu n'a pas réellement conscience de l'activité cognitive qu'il met en œuvre. Or cette méconnaissance est une part importante de ses difficultés à changer puisqu'elle l'empêche de percevoir les prémisses implicites qui bornent sa pensée. (Boudon 1993, Watzlavick 1975, Piaget 1971).

La recherche scientifique se caractérise par un effort de réflexivité supérieur à celui qu'on exerce, habituellement, dans la vie courante. Elle oblige à se positionner par rapport à un certain nombre de principes afin de déterminer la ou les méthodes les plus appropriées au type de recherche effectuée.

¹⁷⁸ Rappelons que c'est la position de « positivistes » comme Popper ou Hayek. Ils ont tâché d'articuler la raison des faits (celle qui réfute ou non les modèles théoriques) avec l'individualisme des sujets (capables d'initiatives et de responsabilité au sein de sociétés démocratiques). C'est aussi celle de Piaget (récupéré à tort par certains constructivismes radicaux).

En tant que telle, la **réflexivité** comprend deux phases :

- la première consiste à revenir sur un certain nombre de questions relatives à la connaissance et à ses objets, de façon à déterminer le cadre de référence dans lequel s'inscrit la recherche,
- la seconde réside dans la mise en œuvre systématique de ce cadre en vue de garantir la cohérence de l'ensemble construit.

A ce niveau, la principale menace pour le chercheur consiste à intégrer des significations implicites de prémisses mal identifiées. Il risque ainsi d'introduire des énoncés fondés sur des principes opposés ou extérieurs au cadre épistémologique retenu.

Pour éviter cela, il est utile de procéder à une déconstruction systématique des énoncés auxquels se réfère la recherche. Cela permet de contribuer au repérage des significations implicites dont le chercheur peut être porteur. Le meilleur moyen consiste à requestionner, après coup, les faits introduits afin de voir s'ils peuvent être assumés.

La déconstruction doit aussi se faire au niveau des concepts et de leurs définitions. Après, on peut procéder à une phase de reconstruction qui consiste à expliquer le sens des termes introduits. **Cela aide à mieux définir l'ensemble des concepts qui composent la problématique.**

Ayant identifié le sens des concepts qu'il utilise, le chercheur est en mesure de saisir la portée des perceptions auxquelles la recherche lui donne accès. **L'adaptation et la pertinence du sens produit par rapport à l'objet étudié peuvent être établis a priori, dans le cas d'une démarche hypothético-déductive, ou progressivement, dans le cas d'une démarche empirico-inductive.**

Au total, la réflexivité permet :

- d'accroître la cohérence interne de la recherche,
- de limiter la contamination des connaissances par des jugements de valeur ou des sentiments.

Pour autant, elle n'est pas une garantie d'objectivité. Nous sommes consciente du caractère représentationnel de la connaissance scientifique. Tout un continuum de points de vues reste possible entre :

- ceux qui considèrent la représentation comme une simplification de l'objet visant à donner une perception exacte de ses éléments essentiels (positivisme) ;
- et ceux qui admettent le caractère subjectif de la connaissance, en considérant la production de sens comme une visée opérationnelle à l'égard du réel ; dans ce cas, on ne sait du réel que les conséquences perçues des actions ou des intentions qu'on exerce sur lui.

Dans notre recherche, nous avons connu personnellement les moments que nous venons de décrire. **Il nous est arrivé, à bien des reprises, de devoir opérer des changements brutaux de perspective ou d'interprétation.** A chaque fois, nous avons dû nous remettre en cause par rapport aux faits recueillis, ainsi que par rapport aux représentations et à l'échafaudage conceptuel que nous avons élaboré.

Néanmoins, rien ne se clôture jamais.

En tant que chercheur, nous admettons une lourde partialité. Nous sommes socialement, sexuellement, culturellement et politiquement située. **En gestion, nous ne pouvons affranchir notre démarche d'une envie de correspondre avec (à) notre communauté (scientifique ou opérationnelle), afin qu'elle prenne conscience des constats ou des possibilités susceptibles de contribuer à répondre à ses enjeux.**

Mais cela ne s'oppose pas à un effort de neutralité, ce qui passe par l'obligation de faire entendre les voix des différents acteurs impliqués dans les processus étudiés.

Ce que nous assumons de subjectif se situe au niveau du sens produit à travers notre problématique et nos définitions de concepts. Cela implique également une vision sélective des données de la situation.

La subjectivité est souvent considérée comme le contraire de la vérité issue elle-même de l'objectivité. Or la vérification d'un énoncé sur un échantillon ne garantit pas sa vérité. C'est l'inverse qui est juste : la découverte d'une preuve contraire suffit à réfuter ce qu'on a cru inférer (ou généraliser) à partir de certaines situations concrètes.

La subjectivité est un élément incontournable dans une recherche clinique. Elle a besoin d'être encadrée par des processus d'objectivation.

La réfutation d'un modèle (d'un énoncé ou d'une proposition) peut opérer à deux niveaux :

- confrontées à d'autres faits (à d'autres expériences), les affirmations du modèle font voir des limites, des contingences ou des insuffisances ; c'est alors son degré de généralisation qu'on met en cause, quitte à l'intégrer dans une théorie plus large dont il constitue un cas de figure possible ;
- de nouveaux faits (liés à l'évolution du réel ou à la façon de l'aborder) conduisent à une remise en cause profonde des interprétations du modèle ; dans ce cas, on observe un changement de paradigme, une rupture théorique, bref une obligation à renoncer au modèle au profit d'une conception plus appropriée.

De notre côté, nous sommes bien consciente **que nos interprétations s'inscrivent, modestement, à l'intérieur de paradigmes existants.** Nous cherchons à enrichir la

compréhension du caractère complexe et multi-rationnel des outils de gestion, en partant de réflexions déjà bien élaborées que nous confrontons à notre terrain d'observation.

Revenons maintenant au caractère de réfutabilité de nos analyses.

La complexité du réel donne lieu à une infinité de formes possibles. Mais toutes les formes n'ont pas le même réalisme (en termes de possibilité ou de durée de vie), ni la même efficacité (en termes de réponse à des critères utilitaristes fondés sur les choix des acteurs organisationnels).

On peut donc **réfuter nos approches en fonction du degré de vérité qu'elles contiennent**, notamment par rapport à notre interprétation des outils de gestion : dans leurs contenus, leurs usages et les processus qui les constituent ou les opérationnalisent au sein des organisations). Par exemple, quelle est la valeur des invariants que nous découvrons dans les logiques organisationnelles liées aux outils de gestion ?

On peut aussi réfuter notre travail **sur sa conception de ce qui rend un outil de gestion réaliste (viable) et efficace** (utile au regard des critères des acteurs qui s'en servent).

La mise en œuvre du principe de réfutabilité demande que le chercheur construise des modèles qu'on puisse aisément soumettre à la critique des faits. Notre thèse s'y est employée. Reste que nous avons construit nos modèles avec diverses **imperfections** :

- **dans l'enregistrement des faits et des significations qu'il a fallu leur attribuer** ; nous reconnaissons, à cet égard, une certaine dose de parti pris ou d'ambiguïté, du fait de nos implications personnelles, des imprécisions de langage de nos interlocuteurs et du non-dit des échanges, notamment à propos de l'utilisation des outils de gestion ;

- **dans le choix des concepts interprétatifs** ; nous sommes bien consciente de leur faiblesse relative, compte tenu de ce que notre champ d'investigation en est à ses débuts

théoriques et que chaque chercheur a tendance à mettre en avant sa propre terminologie pour caractériser les processus qu'il observe ou auxquels il participe.

I.4. Vers des possibilités de traduction

Comme nous l'exposerons plus loin, une partie de notre travail de thèse s'est constitué à travers une recherche-action. Dans ce contexte, les significations que nous avons mises dans notre modélisation ont été plus ou moins construites avec nos partenaires professionnels et, après coup, par discussion avec nos collègues universitaires. Mais avant même d'intervenir, nous avions à notre disposition des modèles d'analyse issus de notre DEA de gestion.

Autrement dit, le processus d'élaboration discursive de cette thèse a été complexe. Il correspond à une maturation personnelle, mais aussi à un processus de traduction, au sens de la sociologie des sciences exposée par M. Callon¹⁷⁹ et B. Latour.

De notre point de vue, l'idée de **traduction** entraîne trois types d'enjeux :

- celui d'arriver à **un discours élaboré** (du point de vue de la connaissance), **mais aussi crédible** (du point de vue des partenaires organisationnels aux prises avec des outils de gestion) ; la crédibilité désigne une sorte d'accord de fond entre les significations que mettent les acteurs dans leur pratique et le sens que retient le chercheur dans le cadre de sa représentation ; il faut que l'effort de vérité scientifique soit aussi un effort de vraisemblance pour les praticiens de la gestion ; ce sera d'autant plus vrai qu'il y aura eu un travail commun de construction des termes, là du moins où il est possible de trouver des interfaces entre la rigueur scientifique et la pertinence instrumentale.

¹⁷⁹ Callon M, « Eléments pour une sociologie de la traduction », L'année Sociologique, N° 36, 1986.

- celui de construire une interprétation qui fasse de la recherche non seulement un résultat, mais un **processus** en cours (et donc quelque chose de forcément inachevé parce qu'en cours d'appropriation et de constitution dans des réseaux de pensée ou d'action).

- celui de **donner envie d'utiliser les modèles en construction**, parce qu'ils intéressent conjointement diverses catégories d'acteurs (que ces personnes soient guidées par des valeurs de vérité, d'utilité ou d'emprise sur le réel de l'organisation).

Bien entendu, nous sommes loin d'être arrivés à ce degré de traduction. Mais il nous semble important d'avoir une visée générale, sachant qu'une thèse est un acte fondateur de recherche et non un aboutissement.

En définitive, si nous voulions caractériser notre modèle d'interprétation des outils de gestion, nous aimerions qu'il ait aux moins trois intérêts :

- celui d'être réfutable (et donc offert au contrôle empirique de la communauté académique) ;

- celui d'être vraisemblable et utile pour les utilisateurs d'instrumentation ;

- celui de permettre une pédagogie du changement organisationnel (du moins dans la lecture et l'accommodation organisationnelle des outils de gestion).

Revenons sur l'idée de **pédagogie**. C'est la capacité qu'aurait notre modèle à faire voir la complexité de mise en oeuvre des outils de gestion. **S'il arrivait à transmettre une vision plus riche et plus ouverte des phénomènes accompagnant cette mise en oeuvre, notre modèle pourrait servir à de meilleurs ajustements organisationnels, en contribuant à des savoir-faire adaptatifs appropriés.** Peut-être y sommes nous parvenu, peut-être pas. Mais nous sommes très sensibles à ce que la recherche puisse produire des « énoncés enseignables » (Lemoigne 1990) avec l'objectif d'éduquer les pratiques de gestion.

Résumé de la section I :

La construction des représentations individuelles sur laquelle nous questionnons la nature des réalités nous permet de situer notre recherche dans une démarche constructiviste. Nous reconnaissons à ce niveau l'existence de réalités substantielles ainsi que le caractère représentationnel et subjectif de la connaissance scientifique. Nous considérons que les choix faits par le chercheur au niveau épistémologique, ontologique et méthodologique reposent sur un opportunisme visant à combiner les alternatives les plus appropriées aux réalités questionnées et aux types de connaissances visées à leur sujet.

Dans le cadre d'une démarche empirico-formelle le modèle et le projet de recherche sont imbriqués l'un à l'autre. Leurs relations sont comparables à celles qui lient le signifiant et le signifié. Les sciences de gestion, loin d'écarter le chercheur de la rigueur scientifique stimulent sa créativité tout en l'aidant à finaliser son projet.

Section II – Un processus de recherche action

La recherche action se définit par une finalité d'interaction et d'échange entre le chercheur et les acteurs organisationnels¹⁸⁰. Le chercheur dispose de facilité d'accès au terrain et garantit, en contre partie, une intervention spécifique et adaptée à l'entreprise. Si l'on suit F. Wacheux, la recherche action s'appréhende comme un processus au cours duquel le chercheur occupe un « positionnement agissant » dans l'entreprise. Loin d'être un observateur passif, le chercheur se voit en effet confier la responsabilité d'un véritable projet de changement organisationnel. Le chercheur intervient ainsi directement sur la réalité organisationnelle qu'il cherche à comprendre, à mesure qu'il s'efforce de la transformer. Une telle perspective est partagée par A. Morin¹⁸¹ pour qui la recherche action vise « *un changement par la transformation réciproque de l'action et du discours, c'est-à-dire d'une action individuelle en une pratique collective efficace et incitatrice, et d'un discours spontané en un dialogue éclairé voire engagé. Elle exige qu'il y ait un contrat ouvert, formel (plutôt non structuré), impliquant une participation coopérative pouvant mener jusqu'à la cogestion.* » La recherche action se réfère finalement à trois postulats¹⁸² :

- pour connaître la réalité, on doit la modifier,
- le changement révèle les fonctionnements réels,
- la participation du chercheur au mouvement facilite la formation de l'objet par un synchronisme entre la recherche et l'action.

De sorte que l'on ne peut parler de recherche action que lorsque sont conciliées une volonté de construction de connaissances et une exigence de transformation du réel. Ainsi définie, la recherche action apparaît relativement complexe dans la mesure où le sujet qui

¹⁸⁰ Wacheux F., « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996

¹⁸¹ A. Morin, « Recherche action intégrale et participation coopérative », Edition agence d'Arc, 1992

¹⁸² Wacheux F., op cité

observe et expérimente, sur lui-même ou autrui, peut être modifié par les phénomènes observés mais peut également être source de modification de ces phénomènes.

2-1 Intérêt de la recherche action pour notre recherche

Dans le cadre d'une recherche action, le chercheur s'engage comme intervenant-chercheur dans un processus où s'imbriquent création de connaissances et projet de changement. Dès lors, on peut questionner la place et le rôle des acteurs organisationnels dans le processus de recherche. Soit la recherche se déroule sans que les acteurs en soient conscients, soit elle s'appuie concrètement sur le rôle actif des acteurs. Dans le premier cas, le chercheur construit la connaissance à l'insu des acteurs, même si ceux-ci, par leurs discours et par leurs actions, participent à la connaissance du chercheur. Dans le second cas, le chercheur associe directement les acteurs à sa démarche scientifique selon un principe de co-construction.

Sous le projet explicite de transformation, la recherche action supporte une volonté affichée de comprendre et d'expliquer les évolutions. L'intervenant chercheur s'adapte au milieu dans lequel il est immergé. Il évite donc d'utiliser des outils méthodologiques qu'il aurait définis a priori. En d'autres termes, il ne se définit pas un protocole d'action et refuse d'utiliser le catalogue de prêt-à-porter.

La recherche action maille chercheurs et acteurs par une volonté réelle de résoudre les problèmes posés. Le chercheur accroît le réalisme de sa problématique et le dirigeant accepte d'intervenir sur les véritables causes de dysfonctionnement.

Selon P. Louart (1993) la recherche action intervient sur trois dimensions de l'entreprise :

- sur ses structures matérielles (organisations, modes de gestion),
- sur ses aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'action et intérêts),

- sur ses processus de changement activés qui occasionnent des adaptations de la relation de l'acteur à l'organisation.

Nous nous appuyons sur ces trois dimensions pour expliquer pourquoi nous avons adopté un processus de recherche action dans le cadre de cette recherche :

- **afin de suivre l'évolution de l'outil.** Comme nous l'avons souligné dans la partie théorique un outil est amené à évoluer au fil du temps dans ses usages et dans sa forme. Par exemple la prise de conscience de certains dysfonctionnements a souvent conduit à une remise en cause d'un outil existant avec la nécessité de le faire évoluer. D'où l'intérêt pour le chercheur d'être partie prenante de ces transformations, moins pour les initier bien sûr que pour les accompagner.
- **Afin de comprendre les aspects socio-politiques des outils de gestion.** Là encore dans la partie théorique nous avons insisté sur l'usage des outils de gestion par des acteurs aux enjeux et aux problématiques différentes. Dès lors il est nécessaire pour le chercheur d'être au contact direct des protagonistes qui vont faire vivre ces outils. En particulier, l'idée est de se frotter à ces acteurs pour mieux discerner les logiques d'action qui sous tendent l'usage des outils.
- **pour situer la production réelle des outils de gestion.** Les effets des outils dépassent largement les objectifs affichés et assignés par un acteur donné. Par exemple, les cercles de qualité ont été créés à la fois pour faciliter la mise en place d'un management participatif et la coopération entre acteurs, mais ils peuvent susciter des tensions et des jeux de rivalités entre acteurs. La pratique de l'outil a engendré des usages différents de ceux qui étaient prévus initialement.

2-2 Conditions générales d'une recherche action au sein des situations de gestion

« Il n'est pas possible d'agir sans interagir et sans modéliser conjointement l'action » pour paraphraser P. Louart (1993).¹⁸³.. La recherche-action¹⁸⁴, au sens de J. Dubost(1987)¹⁸⁵ doit satisfaire aux critères suivants :

- être une expérience s'inscrivant dans le monde du réel.,
- être engagée à une échelle restreinte sans affecter pour autant la durée du processus,
- être une action délibérée visant un changement effectif au niveau des groupes concernés,
- elle est conçue dès son engagement pour permettre d'en dégager des enseignements susceptibles de généralisation afin de mettre en évidence des principes,
- elle doit accepter certaines disciplines permettant l'observation, la récolte d'informations, l'enregistrement de traces dont le traitement conditionne la production de résultats, le contrôle et l'évaluation des effets. Celles-ci permettent l'exploration de divers aspects, l'interprétation et la prise de conscience.

Notre démarche se rapproche de ce que J. Girin (1989) appelle « recherche interactive ».¹⁸⁶, ce type de recherche présente quatre caractéristiques :

¹⁸³ P. Louart, "L'intervention en gestion des ressources humaines", In repenser la GRH op cité

¹⁸⁴ Terme forgé par LEWIN signifiant que toute recherche est action dans le sens où le chercheur développe des activités que ce soit des opérations intellectuelles de raisonnement, de traitement d'informations recueillies, des opérations d'investigation, d'enquêtes sur le terrain ou encore des interactions fortes avec les sujets auprès desquels il enquête. Or il est aussi possible de parler de recherche action même s'il n'y a pas d'action dans la mesure où le chercheur se situe dans une pratique de production d'un savoir pur. Il existe trois grandes orientations dans la recherche action (Liu 1992) : l'impératif lewinien, le Tavistock Institute et l'analyse institutionnelle.

¹⁸⁵ J. Dubost, "L'intervention psychosociologique" PUF 1987,

- les connaissances sont fondées sur un travail de terrain n'ayant fait l'objet d'aucun traitement préalable,
- il n'existe pas de protocole de recherche, le travail de terrain s'ajuste aux faits et aux situations pouvant l'infléchir,
- les autochtones¹⁸⁷, à savoir les gens de terrain, ont un rôle important sur le déroulement de la recherche,
- les intervenants chercheurs sont responsables de la conduite de l'investigation, de l'interprétation des informations et des constructions théoriques qui en découlent.

J. Girin s'appuie sur une approche ethnographique qui s'inscrit dans la logique de connaissance prônée par C. Levi-Strauss¹⁸⁸ selon lequel « *dans une science ou l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation* ». Une telle option pose la question de la validité des données subjectives recueillies à chaud. Afin de répondre à cette question J. Girin¹⁸⁹ note qu'il est possible **d'extraire des connaissances sur un terrain en les objectivant** c'est-à-dire en les rapportant aux situations dans lesquelles elles ont été créées. Or, il ne suffit pas d'analyser les données subjectives dans leurs situations pour les objectiver. Il est également nécessaire de prendre certaines précautions méthodologiques en ce qui concerne l'interactivité terrain-chercheur et théories.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Nous reparlerons de notre démarche individuelle dans la section suivante. Nous avons le statut d'acteur au sein de l'entreprise avec une finalité d'interactions et d'échanges avec les autres acteurs, une volonté de transformer l'outil de gestion.

¹⁸⁷ Souligné par l'auteur

¹⁸⁸ Levi-Strauss C., « Introduction à l'œuvre de M. Mauss », in M. Mauss « Sociologie et anthropologie », Presses Universitaires de France, 1950 (5^{ème} édition 1993)

¹⁸⁹ J. Girin, op cité

¹⁹⁰ Nous analyserons cette interactivité au cours de la section suivante relative à l'interprétation des données. Notre démarche emprunte à la recherche action telle que nous venons de la présenter. Elle peut être qualifiée de recherche interactive car elle répond aux caractéristiques que lui accorde J. Girin (1989).

L'intervenant chercheur dispose de trois méthodes de recherche pour investir son terrain ¹⁹¹:

- La méthode « **objectivante a priori** » à travers laquelle le chercheur pense être en position de neutralité par rapport à son objet d'étude. L'objectif consiste à interagir au minimum avec le terrain pour ne pas le perturber. E. Friedberg¹⁹² énonce ce parti-pris méthodologique de la façon suivante « *Le sociologue est extérieur à son terrain d'enquête, il n'y participe pas(...). Le sociologue, comme l'ethnologue, doit, dans toute la mesure du possible, faire table rase de ses expériences antérieures, de ses propres valeurs, de ses opinions ou de ses préjugés. Sa subjectivité doit s'effacer devant la réalité empirique sous ses yeux (...). Il va de soi que la réussite de ses entretiens dépend de deux conditions. Il faut d'abord que le sociologue se soit bien établi aux yeux de ses interviewés comme un interlocuteur neutre et indépendant par rapport à la structure du pouvoir étudiée d'où l'importance de son statut d'observateur extérieur* ». Une telle démarche d'observation sans interaction présente quelques limites. La première de ces limites, comme le note J. Girin, tient à la restitution des résultats. Cette dernière a nécessairement des impacts et des effets sur les comportements des acteurs. La seconde limite provient de l'aspect de neutralité du chercheur. Il ne peut y avoir de position de neutralité par rapport à un objet d'étude. Quel que soit le niveau d'interaction, sa simple existence supprime tout aspect de neutralité. La troisième limite porte sur la crédibilité et la légitimité du chercheur en gestion. Elles ne peuvent exister s'il ne formule pas de prescriptions dans un objectif de développement organisationnel. Enfin la quatrième limite est issue de la méthode. Il est impossible de l'utiliser dans le cadre d'une recherche transformative dans laquelle les niveaux d'intensité des interactions produites sont dosées.
- La méthode **interactive à visée transformative** dont l'objectif est de transformer le fonctionnement de l'organisation observée. Cette approche de la recherche

¹⁹¹ J. Girin, « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », in Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion N°2, décembre 1981

¹⁹² Friedberg E., « L'analyse sociologique des organisations », in revue pour N°28 1988

implique que le processus de recherche-intervention constitue le mode privilégié d'observation de phénomènes profonds. Savall¹⁹³ souligne que la recherche contractuelle poursuit deux objectifs stimulants : l'amélioration du fonctionnement des micro-espaces observés et l'accroissement du niveau de performance socio-économique, la production de concepts, méthodes et outils sur le terrain considéré comme un lieu de production de connaissances.

- La méthode **d'observation participante** développée par de nombreux chercheurs et à laquelle nous ferons référence dans la partie suivante.

2-3 Méthodes de recueil d'informations

2-3-1 L'observation participante

L'observation participante désigne « une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont collectées (...). Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences ». ¹⁹⁴ En sciences de gestion l'observation participante concerne les problématiques où le chercheur doit se mettre au niveau de l'acteur pour obtenir des réponses à ses questions. Cette démarche vise essentiellement les projets dans lesquels les comportements, les actions et les interactions entre individus sont déterminants ¹⁹⁵.

La participation multiplie les données disponibles et produit, souvent, des travaux riches de sens. Pour ce faire le chercheur s'engage dans le mouvement social, il se fait

¹⁹³ Savall H., « Point de vue : professeur-consultant. Le bilan d'une expérience », in *Revue Française de Gestion*, n°76 novembre-décembre 1987

¹⁹⁴ Lapassade G., « Socianalyse et potentiel humain », Gauthier Villard, collection recherches institutionnelles, 1975

¹⁹⁵ Wacheux F., op cité

recruter sans que les acteurs sachent qu'il est chercheur. Selon J. Girin, le chercheur doit s'intégrer dans l'organisation en y **occupant une fonction ou un rôle préexistant à son intervention**. Une telle approche présente toutefois des limites dans la mesure où d'une part, il est difficile d'observer et de rendre compte des phénomènes qui se produisent dans tous les micro-espaces et d'autre part, il s'agit d'une approche contemplative de la recherche derrière laquelle le chercheur se dissimule. Or cette dissimulation peut nuire à sa crédibilité et à sa légitimité sociale.

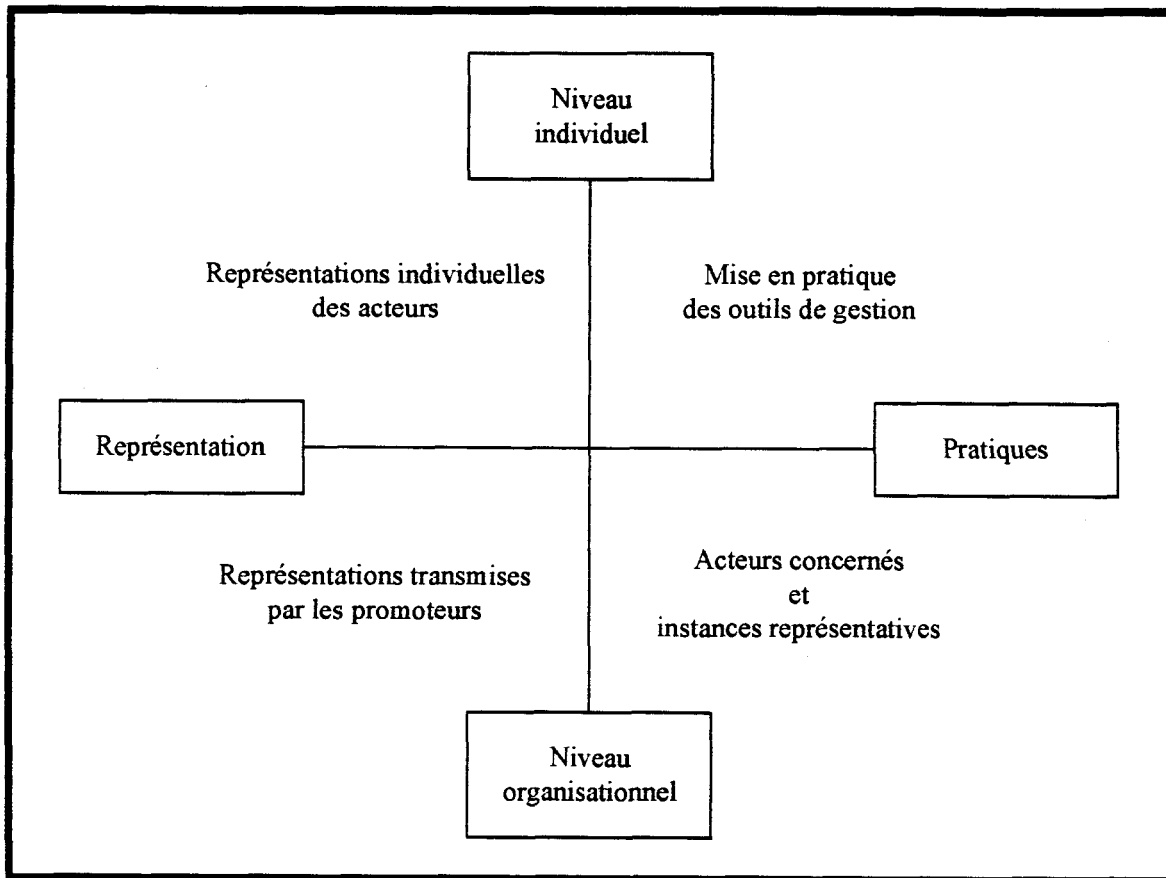
En apparence, la démarche contredit le postulat d'une nécessaire distanciation du chercheur avec son objet.¹⁹⁶ Dans une attitude d'attention soutenue, le chercheur s'intéresse aux acteurs et **utilise son expérience comme un élément de compréhension**. Il fait partie de l'objet qu'il étudie. Adopter une attitude de distanciation ne fait qu'introduire une fausse objectivité dans la mesure où il devient plus difficile d'appréhender la vie des hommes faits de « chairs et d'os » (Laplantine, 1987).

L'observation participante permet de comprendre pourquoi et comment les événements surviennent. Mais, une telle démarche nécessite des procédures rigoureuses et systématiques comme la tenue d'un journal de recherche (Lourau 1991). Les observations portent sur les caractéristiques de la situation et sur les événements qui s'y déroulent. Conformément aux principes de P. Louart, nous utiliserons la notion d'anecdotes à savoir l'idée d'événements singuliers. La démarche consiste à repérer les acteurs impliqués, le problème posé et la façon dont ils interagissent pour le résoudre. Normalement il n'existe pas d'interférences dues au statut de chercheur car les acteurs l'ignorent¹⁹⁷. La fiabilité des données, finalement, s'en trouve accrue. Aktouf (1985,1987) défend avec véhémence et conviction cette approche de la réalité en affirmant « *que le seul moyen d'éviter les perturbations dues à l'observateur, c'est de l'intégrer* ». Le chercheur passe par une phase d'apprentissage des codes du groupe qui lui permet de mieux comprendre la vie collective

¹⁹⁶ Postulat que l'on retrouvera toutefois dans l'implication opérationnelle.

¹⁹⁷ C'était le cas au démarrage de notre recherche dans la mesure où les premières années aucun acteur n'était au courant de notre statut.

au sein de l'organisation. A cette phase s'ajoute un processus d'observation pouvant passer par plusieurs niveaux pour mieux percevoir le phénomène. On peut représenter cela sur une matrice à deux axes qui donne une configuration de quatre unités d'analyse complémentaires entre elles.



Ces quatre unités d'analyse donnent aux problématiques organisationnelles des coordonnées spatio-temporelles pour en accroître le réalisme. Si la validité contextuelle est évidente, le chercheur peut inférer des propositions générales à vérifier dans d'autres contextes.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Wacheux F., « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », acte du 6 congrès de l'AGRH, Poitiers 1995.

L'observation participante est révélatrice de nombreuses données sur la réalité à condition, toutefois, d'être attentif à ses propres résonances internes. Or le chercheur est exposé à trois risques dans ce type de méthodes :

- le danger d'être plus attentif à son rôle d'acteur que de chercheur,
- la sélection des faits importants,
- une déformation et une influence des perceptions par une implication trop importante.

Le syndrome de sympathie est un danger dans l'observation participante. Le chercheur vivant avec les acteurs, il crée des liens et a tendance à se positionner en défenseur du groupe. Il est important, pour éviter ce biais, que le chercheur note dans son journal ce qui est relatif aux faits, aux opinions et aux ressentis¹⁹⁹. Une autre difficulté réside dans la transmission des résultats. Cette dernière ne peut se faire qu'avec l'accord des acteurs, sans intentions de sanction, de jugement ou de manipulation. Le chercheur doit se soucier des conséquences de ses écrits sur les acteurs.

2-3-2 L'implication opérationnelle

L'intervenant chercheur ne peut découvrir réellement l'organisation qu'à travers une **immersion en profondeur** dans celle-ci. Cette immersion l'incite à s'impliquer de façon opérationnelle dans l'organisation mais elle peut susciter des phénomènes de rejet²⁰⁰ ainsi qu'une certaine méfiance des acteurs. C'est cette immersion d'un corps étranger au système organisationnel qui peut être à l'origine à la fois du niveau de distanciation mais également des transformations des comportements des autochtones observés.

¹⁹⁹ A cette intention Lourau (1992) propos de recourir à ce qu'il appelle le « journal de la main gauche » ; cette formalisation favorise l'expression et la clarification de la dimension émotionnelle de la confrontation au terrain.

²⁰⁰ Plane J.M, « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », colloque AGRH, 1994

C'est perturbations provoquées par l'immersion d'un intervenant chercheur peuvent d'ailleurs elles-mêmes faire l'objet d'analyses et ainsi, être utilisées à nouveau par l'intervenant afin d'activer les acteurs dans le but d'accroître l'efficacité de l'organisation. En effet, ces perturbations peuvent constituer des matériaux précieux pour accroître la qualité des prestations et améliorer le niveau de connaissance des acteurs dans leur milieu. Le niveau de distanciation permet à l'intervenant de ne pas trop s'exposer aux risques de manipulations conscientes ou inconscientes de son travail par certains acteurs. Dans ce cadre, les acteurs doivent garder une extériorité par rapport au terrain pour maintenir leur crédibilité. Or, l'immersion des chercheurs dans l'organisation présente de nombreux avantages :

- la durée d'une telle recherche est importante et par conséquent réalisée en profondeur avec de multiples rencontres avec les acteurs,
- la collaboration avec les acteurs est étroite,
- la découverte de connaissances nouvelles est facilitée.

Ces avantages, malgré leur importance, ne doivent, cependant, pas occulter les risques liés à une trop forte immersion :

- le premier de ces risques provient de la manipulation des intervenants par les acteurs,
- le second, du manque de lucidité et de visibilité par une trop forte absorption du terrain,
- le troisième étant lié aux transformations que souhaitent stimuler l'intervenant.

Quelle que soit la méthode utilisée, l'intervenant chercheur utilise souvent les entretiens semi-directifs pour obtenir le maximum d'informations et voir le plus d'acteurs possible. Ce sont ces entretiens que nous nous proposons d'analyser ensuite afin de voir en quoi ils peuvent répondre aux problèmes de méthode du chercheur.

2-3-3 Les entretiens semi-directifs

La méthode de l'entretien semi-directif permet d'accéder aux représentations des acteurs afin de saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes.²⁰¹ Ce type d'entretien est le plus approprié au recueil des données car il permet de recueillir les représentations et le vécu des acteurs.²⁰² Des récurrences peuvent être rapidement observées, mettant en évidence **des visions dominantes et des visions marginales** sur le sujet.

Les représentations individuelles sont ensuite confrontées aux «environnements sociaux de proximité pour construire un espace de contextualisation des théories».²⁰³ C'est une sorte de prescription comportementale. B. Galambaud²⁰⁴ note que le décalage entre le discours officiel et les pratiques du terrain n'est pas le signe d'un dysfonctionnement mais le signe « d'une autonomie du discours » et « d'une autonomie des pratiques ». En effet **le discours officiel n'a pas toujours pour objectif d'être le reflet fidèle de la réalité du terrain mais de l'influencer en lui donnant des orientations**. Devereux, quant à lui, souligne la nécessité de tenir compte à la fois du « modèle officiellement nié » et du « modèle officiellement affirmé » pour étudier les phénomènes de groupes.²⁰⁵

²⁰¹ Michelat G, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », Revue Française de sociologie, XVI, 1975

²⁰² ce que l'on entend par périphériques de l'outil c'est essentiellement la perception qu'ont les employés de leur supérieur dans le maniement de cet outil. En effet l'outil est toujours identique mais en fonction du chef de rayon qui l'utilise il sera perçu de façon différente. Cette remarque nous permet, entre autre, de signaler que ce n'est pas l'outil lui même qui est remis en cause mais la perception qu'en ont les individus ou la façon dont il est utilisé par certains managers.. Cette perception dépendant :

- de l'outil lui même,
- de l'employé auquel l'outil s'applique,
- de toute l'instrumentation et bien sûr de toutes les procédures qui se cachent derrière l'outil,
- au final de l'utilisation qui en est faite par le manager.

En effet quelque soit l'outil le résultat est toujours différent en fonction de son utilisateur.

²⁰³ Wacheux F., « L'utilisation de l'étude de cas, proposition méthodologique constructiviste », actes du 6 congrès AGRH Poitiers 1995

²⁰⁴ Galambaud B., « Des hommes à gérer », EME., 1983

²⁰⁵ Devereux G., « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980

La méthode de l'entretien semi-directif permet d'accéder aux représentations des acteurs afin de saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes.²⁰¹ Ce type d'entretien est le plus approprié au recueil des données car il permet de recueillir les représentations et le vécu des acteurs.²⁰² Des récurrences peuvent être rapidement observées, mettant en évidence **des visions dominantes et des visions marginales** sur le sujet.

page en double

Les représentations individuelles sont ensuite confrontées aux « environnements sociaux de proximité pour construire un espace de contextualisation des théories ».²⁰³ C'est une sorte de prescription comportementale. B. Galambaud²⁰⁴ note que le décalage entre le discours officiel et les pratiques du terrain n'est pas le signe d'un dysfonctionnement mais le signe « d'une autonomie du discours » et « d'une autonomie des pratiques ». En effet **le discours officiel n'a pas toujours pour objectif d'être le reflet fidèle de la réalité du terrain mais de l'influencer en lui donnant des orientations**. Devereux, quant à lui, souligne la nécessité de tenir compte à la fois du « modèle officiellement nié » et du « modèle officiellement affirmé » pour étudier les phénomènes de groupes.²⁰⁵

²⁰¹ Michelat G, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », Revue Française de sociologie, XVI, 1975

²⁰² ce que l'on entend par périphériques de l'outil c'est essentiellement la perception qu'ont les employés de leur supérieur dans le maniement de cet outil. En effet l'outil est toujours identique mais en fonction du chef de rayon qui l'utilise il sera perçu de façon différente. Cette remarque nous permet, entre autre, de signaler que ce n'est pas l'outil lui-même qui est remis en cause mais la perception qu'en ont les individus ou la façon dont il est utilisé par certains managers.. Cette perception dépendant :

- de l'outil lui-même,
- de l'employé auquel l'outil s'applique,
- de toute l'instrumentation et bien sûr de toutes les procédures qui se cachent derrière l'outil,
- au final de l'utilisation qui en est faite par le manager.

En effet quelque soit l'outil le résultat est toujours différent en fonction de son utilisateur.

²⁰³ Wacheux F., « L'utilisation de l'étude de cas, proposition méthodologique constructiviste », actes du 6 congrès AGRH Poitiers 1995

²⁰⁴ Galambaud B., « Des hommes à gérer », EME, 1983

²⁰⁵ Devereux G., « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980

Les structures formelles et les procédures tournant autour de l'outil sont de nombreux indices des représentations. Elles proposent une configuration organisationnelle des comportements que les concepteurs de l'outil voudraient voir adoptés. Elles dessinent des injonctions de rôles organisationnels qui se cumulent ou s'opposent aux discours officiels.²⁰⁶

L'entretien semi-directif permet la collecte d'informations au niveau du discours oral mais c'est en même temps une période d'observation. La liberté d'expression de l'enquêté est encadrée malgré tout par les orientations de l'enquêteur qui amorce les sujets et revient aux thèmes qu'il souhaite approfondir. L'intérêt de ce type d'entretien vient de sa capacité à fournir des informations sur l'individu et sur ses relations avec son milieu. Il permet de déceler le cheminement de pensée de la personne interrogée parce qu'il suscite la réflexion et l'auto-analyse.²⁰⁷ Les récits d'expériences ancrent l'entretien dans la réalité du travail. Cet entretien permet de dévoiler des valeurs intériorisées et des règles sociales entrant dans l'explication du comportement de la personne.

Or, la principale difficulté de ce type d'entretien porte sur le recueil d'informations à propos des comportements. Le sujet adopte des comportements parfois différents de ceux qu'il estime devoir adopter (interprétation déformante, mémoire sélective). Il est difficile de faire la part des choses entre la réalité et la fiction à ce niveau. Cette difficulté est d'autant plus accrue au moment de la présentation de soi où ce n'est pas l'individu qui parle mais le détenteur d'un rôle normalisé et institutionnalisé.²⁰⁸

²⁰⁶ En effet une organisation peut contredire une demande de comportement faite par le discours officiel au travers de la formalisation de l'outil. Ainsi utiliser une grille formelle d'évaluation peut nuire à la discussion entre les individus en présence alors que, dans le discours l'objectif essentiel de l'outil est d'établir une meilleure communication entre les membres de l'organisation.

²⁰⁷ Bourdieu P., « Comprendre », in Bourdieu P., « La misère du monde », Seuil 1993

²⁰⁸ Goffman E., « La présentation de soi », Edition de Minuit, 1973

Afin de pallier cet inconvénient il est possible d'utiliser quelques principes d'entretien :

- introduire le chercheur et son objet,
- prendre contact avec la personne et tenter d'établir une relation de confiance,
- se renseigner sur elle-même et sur son travail, demander des anecdotes,
- procéder à des recoupements d'informations lors de l'entretien (cohérence, nombre d'exemple, faits significatifs...). Observer l'environnement et les comportements de notre interlocuteur. Tenter de maintenir une posture d'attention pour être prêt à relever des indices afin de les confirmer ou de les infirmer dans la suite de l'entretien et ainsi les valider ou non.
- Avoir recours à l'intuition. Recueillir des données, discuter avec la personne fait surgir des impressions. Il est difficile d'éluder cette part d'intuitif²⁰⁹. L'intuition peut fournir des indices or, il est indispensable de la confronter à d'autres éléments d'information.²¹⁰

Dans le but de faciliter l'entretien semi-directif il est utile de disposer d'un support type guide d'entretien. Ce guide garantit une trame commune à tous les entretiens et rappelle les thèmes abordés. C'est un «aide mémoire» qui anticipe une catégorisation thématique nécessaire à l'analyse de contenu. Or en tant que guide il doit :

- laisser un certain degré d'ouverture pour permettre à la personne de suivre son raisonnement,
- laisser une place à l'improvisation de questions s'appuyant sur une intuition par exemple,
- laisser à l'enquête une liberté pour aborder des sujets ayant plus d'acuité pour lui.

²⁰⁹ Van Maanen souligne que les méthodes qualitatives mélangent des aspects rationnels avec de la chance et de l'intuition, Van Maanen J., « Qualitative methodology », Sage, 1983

²¹⁰ Sardan O., « La politique de terrain », Enquête, 1995

Afin de garantir une bonne collecte de données nous avons utilisé certaines techniques d'entretiens²¹¹ telles que :

- L'utilisation du recentrage et de la reformulation pour faciliter d'une part la progression de l'entretien, et d'autre part la mémorisation de l'information.
 - *La reformulation-écho est une répétition des paroles de l'interlocuteur,*
 - *La reformulation-effet est un retour, une vérification de l'information,*
 - *La reformulation-classification rassemble les éléments épars du discours et les reformule dans une même proposition,*
 - *La reformulation-appui consiste à s'appuyer sur l'information recueillie pour aborder un sujet voulu.*

- La formulation d'une synthèse et d'une conclusion en fin d'entretien : la synthèse rassemble les éléments d'informations traités pendant l'entretien. La conclusion rappelle le pourquoi et le comment de la rencontre.
 - *La synthèse propose à l'interlocuteur les résultats essentiels de l'échange. Elle permet aussi de vérifier que l'on est bien en phase, que chacun a tiré les mêmes conséquences de l'entretien.*
 - *La conclusion reste une phase primordiale. Elle permet de clore la discussion, de situer la démarche dans le contexte et d'éviter les interprétations erronées.*

Bien évidemment il est impossible que l'enquêteur soit complètement neutre. Matheu²¹² décrit clairement l'interaction que provoque toute observation, plus ou moins participante. L'observateur est aussi un acteur de l'organisation et par conséquent il agit

²¹¹ Guittet A., « L'entretien », Armand Colin, 1984

²¹² Matheu M ; « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ? », Gérer et comprendre, 1986

sur la réalité. **L'important c'est d'être conscient de cette interaction et d'en être actif.**²¹³

L'expression du vécu se produit parfois sur le mode de l'implicite, par un sourire ironique ou des sous-entendus. Les significations implicites sont signes d'appartenance à un groupe les partageant. **L'implicite forge les complicités de groupe.** Mettre à jour cet implicite permet de vérifier l'interprétation et ensuite de comprendre ce qui le fonde. Cela permet de distinguer ce qui appartient au conformisme de groupe et ce qui est basé sur des faits vécus. Relever les contradictions dans les discours permet également de mieux comprendre et surtout de demander à l'interlocuteur de préciser sa vision afin de résoudre cette contradiction. Par ailleurs la provocation de réactions peut aider à dévoiler certaines aspérités.

L'interaction permet que l'entretien ne soit pas un simple réceptacle du discours ou de simples plaintes. Elle permet d'aller plus loin dans l'interprétation mais également la collecte de données. C'est ce que Hatchuel appelle la démarche activatrice.²¹⁴

2-3-4 Les études de cas

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications.²¹⁵

²¹³ Girin J., « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », Actes du colloque FNEGE-ISEOR, « Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique dans la gestion », Paris, 1986

²¹⁴ Selon Hatchuel procéder de cette façon fait que le chercheur n'est plus un simple interprète ou miroir. Il stimule la production de nouveaux points de vue. Il explore l'acceptabilité de nouvelles trajectoires et acquiert une connaissance des processus latents à travers les réactions qu'il suscite. Or un tel procédé peut provoquer l'invention de nouvelles réponses. Le chercheur devra par conséquent consacrer le temps et les efforts nécessaires pour démêler la part de la vision dans ses propres formulations ou dans celles qu'il rencontre.

²¹⁵ Wacheux F., op cité

Elle permet de suivre des événements dans le temps, d'évaluer les causalités locales et formuler une explication.

Les études de cas sont fécondes pour :

- comprendre et décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps,
- aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies mais demandent de l'exploration ou un renouvellement des analyses,
- approfondir les résultats obtenus par enquêtes et traitements statistiques.

Comme dans toute démarche clinique, la qualité des cas vient de l'explication des liens que le chercheur entretient avec les situations analysées. Leur validation dépend de la plausibilité, de l'intérêt et de la pertinence qui leur sont reconnus par leurs lecteurs et leurs utilisateurs. La recherche en gestion peut aussi s'enrichir d'approches empiriques qui prennent en compte le facteur temps. Elle peut développer des études comparatives, grâce auxquelles on fera varier les perspectives et les contextes en se rapprochant par là de la réalité. Les différentes organisations correspondent à des situations très différentes, qu'on peut distinguer à partir de variables de contingence comme la nationalité, la taille, le degré de dépendance, les secteurs d'activité, les populations à gérer. Cela implique un immense chantier d'investigations à peine ébauché.

2-4 Méthode d'interprétation des données

2-4-1 Une démarche empirico-inductive et la "grounded theory"

La recherche inductive présume que l'on découvre sur le terrain des régularités à partir de cas particulier. Le chercheur **induit de ses observations une formalisation théorique** pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. « *Pour être valide, elle doit s'inscrire dans des programmes de recherche et avoir pour objectif*

une accumulation de connaissances sur les pratiques et les situations objectives. »²¹⁶ Le choix d'une telle démarche répond à une volonté de produire des connaissances relativement fouillées sur l'organisation étudiée.

Cette méthode peut s'assimiler à la « grounded theory » qui consiste à partir du terrain et de l'étudier avec tenacité pour apprendre un peu plus chaque jour. L'expression « grounded theory » vient d'Anselm Strauss. Grâce à une telle méthode **le chercheur développe des hypothèses qui s'enchaînent et s'articulent à ce qu'il observe**. Son modèle théorique se construit progressivement, en évoluant au fur et à mesure de l'expérience terrain. Cette manière de faire produit des modèles enracinés dans le concret. Ils ne sont pas livrés prêts à consommer.

La « grounded theory » considère que la production théorique et la pratique de recherche sociale sont deux aspects d'un même processus. Les chercheurs utilisent les mêmes données que dans les autres recherches qualitatives (entretiens, observations de terrain et documents de toute sorte). Ils admettent toutefois, que leur interprétation doit inclure les perspectives et les points de vue des gens que l'on étudie. Le chercheur est responsable dans ses rôles d'intervention et de jugement.

La différence principale avec les autres méthodes vient de l'importance donnée au développement théorique. Ce dernier compte plus que la nature des techniques ou des moyens utilisés. Sans pour autant nier les théories générales, ils mettent l'accent sur les constructions théoriques en relation avec les données rassemblées au cours de la recherche. La théorie est une élaboration du projet de recherche plutôt qu'une série d'hypothèses dont la recherche montre la validité après coup. Elle peut avoir une forte « densité conceptuelle », au sens où le développement des concepts est riche et bien relié aux données.

La « grounded theory » a proposé des procédures qui ont contribué à son influence et à son efficacité : l'usage de questions reliées aux concepts testés, les lignes directrices

²¹⁶ Wacheux F., op cité

pour passer d'un stade descriptif à un stade d'intégration conceptuelle, les matrices conditionnelles de Strauss-Corbin (1994)²¹⁷ qui sont des ensembles de cercles emboîtés représentant des causes-effets potentiels plus ou moins proche des phénomènes étudiés.

2-4-2 Interaction terrain-chercheur

Les méthodologies de recherches qualitatives en organisation ressemblent à une véritable navigation.²¹⁸ J. Girin appelle cette situation « l'opportunisme méthodique » afin d'entrer sur le terrain et interagir avec les acteurs. L'accès à des terrains d'observation nécessite différents points de négociation sur :

- la durée de présence en entreprise qui doit être longue pour faciliter l'acclimatation et l'accès au langage,
- l'accès aux données à savoir les informations, les acteurs (avec qui il doit pouvoir librement discuter et échanger) et les documents,
- avoir une instance de suivi c'est-à-dire un intermédiaire dans l'entreprise servant de point de contrôle.

Le chercheur doit légitimer sa problématique dans le contexte particulier d'une situation de gestion c'est-à-dire un contexte spécifique par rapport aux acteurs et à l'histoire de l'entreprise. Il doit s'engager à présenter des résultats susceptibles d'opérationnalisation au travers de formation, d'outils ou de sensibilisation. Il est nécessaire, dans ce type de méthode, de prendre le temps d'expliquer à chaque acteur le pourquoi de la recherche et tenter de l'intéresser au processus de construction explicative. Cette interaction est souvent difficile à mettre en place dans la mesure où les entreprises sont souvent réticentes à autoriser une investigation approfondie. La présence sur le terrain

²¹⁷ Strauss A. et Corbin J., « Grounded theory methodology, an overview », in Denzin N., Lincoln Y., « Handbook of qualitative research », London, sage pub, 1994

²¹⁸ Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Ecole Polytechnique, Mars 1989

soulève des attentes et des craintes de la part des acteurs qui tentent de contrôler ce en quoi ils sont impliqués. Il existe toutefois quelques moyens pour contourner cette difficulté que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer dans les paragraphes précédents.

La recherche qualitative engendre une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets dans le milieu de ces derniers.²¹⁹ Cette interaction avec le terrain étant constante, les données recueillies sont rapidement volumineuses. Le chercheur doit systématiquement enregistrer ses données et garder une trace de ses intuitions sur l'objet de sa recherche. Afin d'être utilisables, elles doivent provenir de plusieurs sources même si elles se contredisent. Le champ de validité de la recherche se construit au travers de ces interactions. C'est pourquoi il est nécessaire de la penser et d'être actif dans le processus qu'elle engendre.

2-4-3 recherche de sens médiatisé

L'interprétation reste une activité dont les voies sont très rarement explicitées.²²⁰ L'interprétation varie selon la nature du projet de recherche et le statut que l'on attribue au discours. Interpréter consiste à attribuer un sens aux données étudiées et à établir des faits. Ces faits pourront être :

- des faits substantiels c'est-à-dire établis sur la base de réalités substantielles ou encore objectives,
- des faits symboliques fonction du sens que l'on attribue aux propos tenus.

Les modes d'interprétation sont divers. Ils peuvent privilégier le sens que lui donne l'acteur ou le sens que lui donne le chercheur.

²¹⁹ Bogdan et Taylor, cité dans Lapassade G. , « L'ethnosociologie », édition Méridiens Klincksiek, 1991

²²⁰ Miles et Huberman op déjà cité

Dans le premier cas les entretiens peuvent être étudiés selon une approche compréhensive. Ils saisissent le texte au premier degré et cherchent à comprendre les messages passés. L'auteur se réfère aux catégories utilisées par la personne. La compréhension de ce qu'a voulu dire le locuteur est avant tout un exercice de communication mettant à l'épreuve les qualités d'empathie du chercheur.

Ensuite il s'agit **d'intégrer les éléments du contexte**. En effet le sens énoncé dépend de ce contexte. Cela consiste à saisir la perception du contexte de l'entretien par le locuteur et la relation établit avec le chercheur. Le discours, dans cette perspective, est conçu comme une action symbolique.

Enfin pour terminer cette interprétation il faut faire une analyse linguistique. Cela consiste à tenter **de voir la façon dont le locuteur utilise le langage pour produire le sens de son discours**. Elle part du principe que le sens ne réside pas uniquement dans le signifié mais aussi dans le signifiant. La façon dont on exprime une idée est elle-même productrice de sens.

Dans le second cas, l'interprétation au sens du chercheur, **le sens que l'on donne à un énoncé correspond à la réponse qu'il apporte dans le cadre de notre propre questionnement**. Le chercheur intègre ses propres concepts dans son interprétation. Ces concepts sont d'ailleurs structurés en fonction de la problématique.

Cette étape d'interprétation a pour objectif d'établir des faits. Or, ces faits sont des perceptions directement liées au sens produit dans le cadre des concepts. L'interprétation ne se fait pas à notre guise. Les concepts sont précisément identifiés et les faits observés peuvent être réfutés.

Afin de valider les données en recherche qualitative plusieurs sources sont possibles :

- La diversification des sources d'information ²²¹ à la fois en nature (documents, observations, relations...), catégorie des personnes interrogées (chef de rayon, chef de caisse, dirigeants, responsable ressources humaines, responsable région Nord, chef de secteur, employés libre service, syndiqués, second de rayon, hôtesse de caisse...) ou en types de situations (réunions, entretiens, visite, interactions, grand-messes...).
- La présentation des résultats de la phase d'observation à deux types de population :
 - aux personnes-contact encore appelées informateurs clés, à savoir les personnes grâce auxquelles on a pu pénétrer dans l'organisation et y rencontrer des salariés. Ces personnes ne valident pas les données en une seule rencontre mais au travers de plusieurs rencontres même informelles, et de discussions.
 - à des salariés interrogés.²²²

Cette validation peut passer par le biais de deux instances²²³ : l'instance de gestion et l'instance de contrôle. La première consiste à réunir régulièrement le chercheur avec les acteurs afin de prendre les décisions adéquates sur le déroulement de l'investigation. La seconde, l'instance de contrôle, permet d'aider le chercheur en lui ouvrant des pistes de recherche, en l'aidant dans l'analyse de son identité et surtout en étant une fonction de renforcement dans la logique de production de connaissance.

En outre, le chercheur n'est pas à l'abri de champs de tension qui peuvent influencer la recherche:

- tensions liées au terrain entre implication et objectivation.²²⁴, tensions liées à l'écriture en particulier entre intuition, expérience du vécu et rigueur méthodologique,

²²¹ Miles M.B et Huberman A.M, « Analyse des données qualitatives », De Boeck Université, 1991

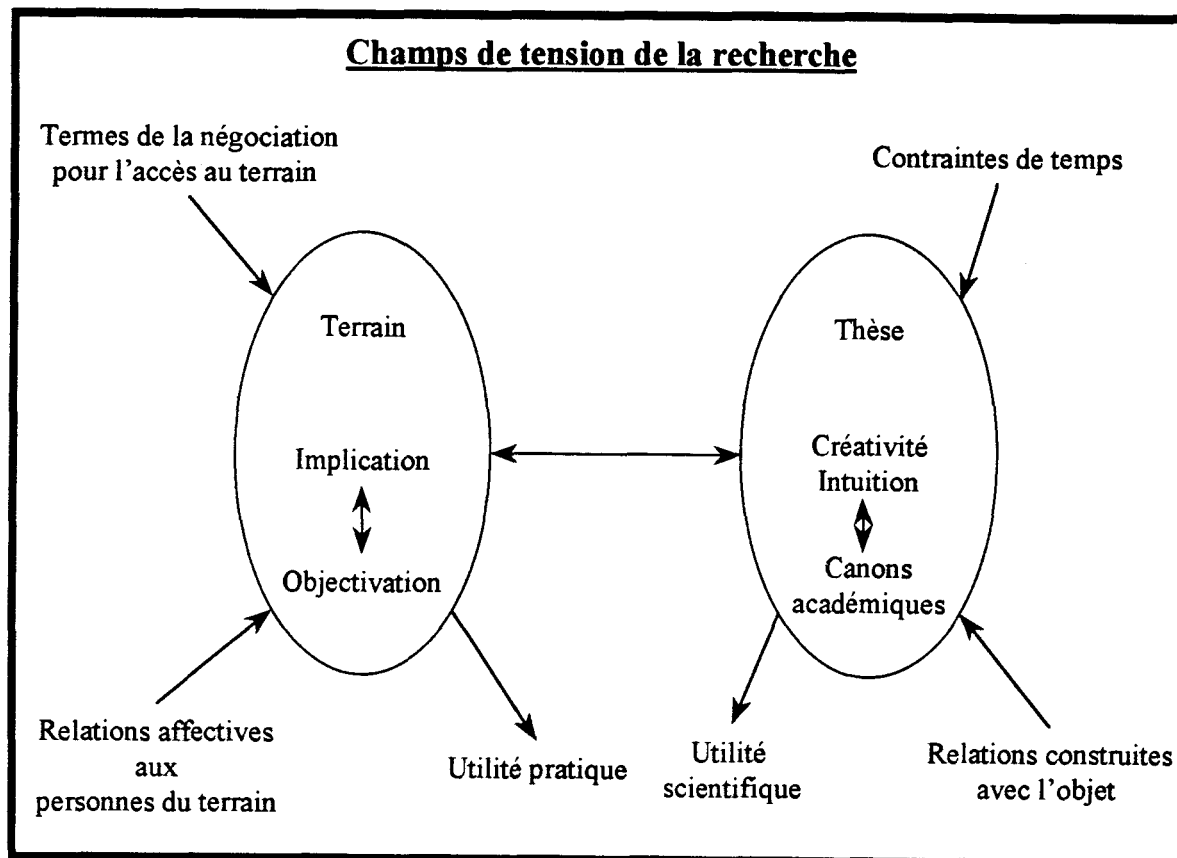
²²² Cela a rarement été possible si ce n'est lorsqu'il s'agissait également de personnes-contacts.

²²³ Au sens de J. Girin op cité

- tensions liées à la différence entre les objectifs universitaires et les objectifs terrains.

Ces tensions sont avivées si le terrain est un simple lieu de recueil de données sans analyse possible de la part des acteurs. L'aspect tensionnel est moindre si les productions pour les personnes-contact en entreprise peuvent participer à la progression de la recherche. Elles sont intégrées dans une démarche de validation des analyses et d'opérationnalisation de la recherche. Or la relation entre la recherche et l'entreprise reste tensionnelle car les finalités et les critères d'évaluation diffèrent.

Ces champs de tensions se synthétisent de la façon suivante .²²⁵



²²⁵ Berry M., « L'agenda du chercheur », Sciences humaines, hors série N°9, Mai-Juin 1995

Résumé de la section II :

Les méthodes utilisées pour recueillir les données et les techniques d'interprétation pour établir les faits ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur la qualité des liens qu'elles établissent entre l'abstraction théorique et le réel. Ces pratiques ont pour fonction d'opérationnaliser les énoncés généraux développés jusqu'à présent. Les méthodes de recueil de données et d'interprétation constituent deux vecteurs qui façonnent le modèle d'analyse.

Recueillir des informations c'est saisir des fragments de la réalité questionnée que l'on mettra ensuite en lien avec les concepts de la recherche grâce à l'interprétation. Ce recueil peut se faire par différents moyens que nous avons mis en place : l'observation participante, la recherche action, l'implication opérationnelle et les entretiens semi-directifs.

Une phase essentielle du travail de recherche consiste à valider les données recueillies. Dans le cadre de notre démarche de recherche qualitative plusieurs sources ont été utilisées pour valider ces données :

- une diversification des informations (observations, documents et entretiens semi-directifs avec réunion),**
- une immersion terrain grâce à deux types de méthode : l'observation participante et la recherche action,**
- une interaction terrain-chercheur,**
- l'utilisation d'instances représentatives en gestion et au niveau du contrôle.**

Une telle méthodologie est source de tensions en ce qui concerne l'existence d'une frontière entre implication et objectivation des données. En effet, la position adoptée influence les interactions sur le terrain, les perceptions et, par conséquent, la validation des données. L'essentiel est d'avoir conscience de l'interaction existante entre le chercheur et le terrain et de maintenir une attention sur les conséquences de

sa présence. ²²⁶ La perturbation du terrain et de ses acteurs est inéluctable. Il est nécessaire de les accepter telles qu'elles sont et de les identifier en intégrant leurs influences sur le recueil et la qualité des données.

²²⁶ Girin J, « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », acte du colloque FNEGE, novembre 1986

Section III – La pratique du terrain

3-1 Trois cas partiels

3-1-1 La banque Scalbert-Dupont

Notre méthodologie au sein de la banque Scalbert Dupont (BSD) a consisté à étudier les documents officiels, donnés par la direction, et à élaborer un ensemble d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants (managers de l'outil), les cadres d'agence et les employés.

Dans la présentation du cas nous ferons successivement référence :

- aux discours officiels (plaquettes),
- aux discours des dirigeants,
- aux discours des utilisateurs,
- à l'organisation du travail,
- à la nature des injonctions de comportements.

Ces éléments ressortent d'une recherche que nous avons eu l'occasion de réaliser au cours du DEA en 1991. Dans la mesure où nous revenons sur ce cas dans la troisième partie, nous n'insisterons pas dessus. La méthodologie utilisait un ensemble d'entretiens semi-directifs élaborés au siège et dans les agences de la BSD au niveau de la région Nord. Les différentes personnes interrogées faisaient parties des utilisateurs de base des outils, des responsables fonctionnels et des responsables opérationnels. La liste des noms de ces personnes a été déterminée par le directeur des ressources humaines de la banque en fonction des données dont il disposait sur le degré de connaissance de l'outil de la part de ces personnes. Cette liste se compose de cinq cadres supérieurs, quatre hommes et la seule femme occupant ce poste, neuf cadres, deux stagiaires cadres et onze employés (et gradés) à savoir 26 entretiens dans toute la région (Lille, Verlinghem, Douai, Armentières, Arras, Roubaix et Marcq en baroeul).

La grille d'entretien et la méthode d'analyse étant semblables à celle utilisée à Auchan nous n'insisterons pas sur ce point.

3-1-2 Le Conseil Général du Nord

Nous avons adopté l'étude de cas comme méthodologie d'analyse pour le Conseil Général du Nord. En effet, nous avons eu l'opportunité de suivre le mémoire d'un étudiant en observation participante au sein du Conseil général pendant une année.²²⁷

En tant qu'étudiant, il participait plus à des fonctions administratives de base qu'à des fonctions demandant de la responsabilité. Or, il lui a été possible de rencontrer une dizaine de salariés (cadres et employés) afin de les interviewer sur l'outil d'évaluation mis en place. La grille d'entretiens élaborée était, de nouveau, semblable à celle mise en place à Auchan ainsi que l'analyse que nous avons conduite en commun.

L'utilisation de cas réduit les données sur le sujet. Or, cette limite ne nous gêne guère puisqu'il s'agissait d'établir une première analyse de l'outil d'évaluation. L'intérêt de cas était relatif à la compréhension du fonctionnement de cette organisation au niveau de l'outil mais surtout aux possibilités de comparaison qu'il offrait. En effet, le Conseil Général étant une structure publique il nous semblait intéressant de la comparer aux deux structures issues du domaine privé dont nous disposions.

²²⁷ Les méthodes utilisées sont proches de celles de notre recherche. Elles seront évoquées lors de la présentation de ces entreprises à savoir le conseil régional et d'autres entreprises prises en exemples et anecdotes dans le corps de cette thèse. L'essentiel de notre recherche porte sur Auchan les autres entreprises utilisées ont servi finalement à construire la problématique

3-1-3 Auchan

La méthodologie adoptée étant la même pour l'outil de rémunération individuelle ou encore les outils d'évaluation pour les vendeurs, les techniciens du service après-vente et l'encadrement que pour l'outil de gestion du développement individuel, nous ne nous attardons pas dans ce paragraphe sur ce point. En effet, la méthodologie complète fait l'objet du paragraphe suivant avec quelques annotations, toutefois, sur le domaine des autres outils. Or, afin de maintenir la logique d'explication nous avons préféré cette méthode d'écriture.

3-2 Un cas approfondi : Auchan

3-2-1 Présentation des outils et de la méthodologie

3-2-1-1 La méthodologie

La méthodologie que nous avons utilisée au démarrage de cette recherche peut se qualifier de recherche action dans la mesure où nous avons été recrutée en tant qu'acteur de l'entreprise sans faire référence à notre statut de chercheur. Cela nous a permis d'être totalement impliqué dans l'organisation puisque nous avons notre rôle à y jouer (recruter, évaluer, négocier, gérer au niveau des caisses) et des objectifs à remplir. Nous avons joué ce rôle pendant plus de trois ans où nous tenions « un journal de recherche » afin d'éviter certains oublis. Le journal de recherche exhibe le vécu du chercheur. Il constitue un outil fondamental de travail car il permet de conserver une trace des investigations, des impressions, des détails et du contexte dans lequel se déroule la recherche. En effet, l'un des avantages de la recherche-action est d'être présent sur une longue durée dans l'entreprise et ainsi d'avoir accès à une multitude d'informations mais surtout de créer un lien de confiance avec les acteurs et donc de pouvoir recueillir librement leurs impressions. La limite, justement, vient de ce lien que le chercheur crée avec les acteurs qui l'incite à se

positionner en défenseur de ces derniers. Seuls la confrontation avec d'autres chercheurs extérieurs et le temps peuvent diminuer l'impact de ce lien.

En réalité nous devons d'abord parler d'observation participante et ensuite de recherche action dans la mesure où cette volonté de transformer l'outil n'est apparue qu'après coup. Au démarrage, du fait de l'intégration en tant qu'acteur opérationnel et non en tant que chercheur, nous n'avions qu'un rôle d'observateur tout en participant à l'action. Or, ce rôle nous ne l'avions que dans un magasin. Ce n'est qu'après avoir négocié avec le DRH du magasin et celui de la région nord, que nous avons pu interagir avec les autres magasins et la direction région nord²²⁸. C'est à ce moment là où nous avons utilisé notre statut de chercheur, tout en insistant sur le fait que nous étions également acteur, que nous avons eu une mission de transformation de l'outil. A partir du moment où nous avons divulgué notre objectif il devenait difficile de le cacher. Ainsi, dans tous les autres magasins nous nous présentions à la fois comme chercheur et comme acteur. Connaître le langage Auchan, les valeurs et l'histoire fut un avantage, nous étions au même niveau de compréhension que les autres acteurs. L'inconvénient c'est que le statut de chercheur, et surtout le fait d'être en rapport avec la direction, diminuait le degré de confiance préalablement établi.

Ce fut, en l'occurrence, le cas dans deux magasins. Dans l'un, les membres d'un des syndicats avaient demandé à nous rencontrer pour nous faire-part de leur point de vue alors qu'ils ne figuraient pas dans l'échantillon de base. Dans l'autre la personne syndiquée faisait partie de l'échantillon de base établi par le responsable ressources humaines et se plaignait de sa position par rapport à l'outil qui la dévalorisait.

« De toute manière mon chef de rayon n'est pas objectif. Il ne peut pas me voir et comme je suis syndiqué ne veut pas m'augmenter de coefficient. C'est pour cela que je stagne là où je suis. L'outil ne sert à rien. Il leur permet simplement de se justifier mais si

²²⁸ La région nord, à Auchan, est non seulement la plus importante mais c'est aussi là que la GDI (gestion du développement individuel) est née.

vous plaisez ça marche si vous ne plaisez pas vous avez beau travailler vous n'avez rien en contre partie ».

Elle nous demanda par ailleurs de tenir ses propos à la direction et en fit de même lors de la réunion paritaire de septembre dont nous avons déjà parlé. Cela n'eut aucun impact d'autant plus qu'elle utilisait son exemple personnel.

Or, cet inconvénient ne nous gêna guère dans la mesure où d'une part nous avons pu constater rapidement que les éléments recueillis dans notre magasin se retrouvaient dans les autres, et d'autre part le fait d'utiliser leur langage et, d'avoir été moi-même évaluateur et évalué recréait rapidement ce degré de confiance.

C'est surtout à ce niveau de la recherche que nous avons utilisé les entretiens semi-directifs. Nous allions dans chaque magasin nous entretenir avec le DRH, des cadres et des employés. La liste des salariés était déjà préétablie. Dans certains cas, il nous a été possible de rencontrer des personnes supplémentaires.

Dans l'élaboration d'un projet de recherche-action il est plus qu'utile de préciser également les enjeux de tous les agents sociaux concernés, les rapports de force et de pouvoir et les idéologies sous jacentes (Mintzberg 1984). Les idéologies se comprennent essentiellement par le biais du projet d'entreprise où les valeurs auxquelles les acteurs doivent adhérer sont écrites.

Afin de préciser le processus de recherche nous présentons maintenant l'étude des outils Auchan. La méthode d'analyse étant identique pour chaque outil, nous la présentons globalement pour l'ensemble des outils étudiés. Sur le plan de la recherche action ce qui distingue ces outils est l'emphase mise par la direction sur la GDI.

3-2-1-2 Les outils Auchan

Les outils analysés dans cette organisation ont été élaborés par la direction générale des ressources humaines au début des années 80 pour :

- les hôtesse de caisse,
- les employés libre service,
- les employés du service après vente,
- l'encadrement.

Les trois premières catégories pourraient être classées comme des opérationnels, l'encadrement magasin comme des responsables opérationnels, et les directions, qu'elles soient régionales ou générales, comme des responsables fonctionnels. C'est cette dernière catégorie, à savoir les responsables fonctionnels, qui a contribué à la création de ce type d'entretien. La personne initiatrice du projet pour les employés et les hôtesse est, par la suite, retournée en magasin en tant que responsable des ressources humaines. Elle est issue de la base et est très fière de sa réussite professionnelle, surtout en tant qu'autodidacte. Ceci se ressent particulièrement lorsqu'elle dit :

« Je suis autodidacte, sans aucun diplôme et si j'en suis là c'est simplement parce que j'ai fait mes preuves sur le terrain sans jamais avoir fait d'études ».

Son poste par la suite a été pourvu par une femme déjà en centrale qui s'est occupée du suivi de l'outil de gestion du développement individuel, de l'outil de rémunération individualisée et de la création d'autres outils, dans le même ordre d'idées, pour les techniciens et les vendeurs. Tout ceci sous l'égide des directeurs des ressources humaines régionaux, chargés de faire vivre ces outils dans leur région, mais également sous celle du directeur général des ressources humaines. Depuis 1995, ces outils font de nouveau l'objet de réflexions en particulier dans deux magasins, un sur Paris et un sur Saint Etienne, qui retravaillent sur l'aspect formel de l'outil, à savoir la grille, et sur ses impacts.

Dans la région Nord, suite à ces travaux, à une volonté d'être en avance mais également, et surtout, à cause de certaines plaintes, des réflexions ont commencé à être menées sur l'outil. Or ces réflexions étaient à l'état embryonnaire et à l'époque (1995) l'objectif était non seulement d'établir un constat mais également d'analyser les pistes de solutions possibles.

Historiquement, lors de la création de l'outil de rémunération individualisée des hôtesses de caisse, l'objectif était d'intégrer dans leur obtention de prime la connaissance de leur métier. En réalité, l'organisation désirait ne plus distribuer de primes sur l'efficacité des hôtesses dans le « rendu monnaie » mais d'intégrer dans ce calcul tous les éléments de leur métier²²⁹. Ainsi l'outil, tel que nous le connaissons est apparu. Nous devrions dire, plus exactement, qu'il s'est complexifié. Il prenait en considération non seulement les aspects d'efficacité et de productivité mais, aussi et surtout les aspects commerciaux et en particulier la qualité de l'accueil²³⁰.

Pour la direction l'idée d'apporter aux hôtesses de caisse un intéressement par rapport à leur métier permettait essentiellement :

- de réduire les erreurs de caisse et les tentations,
- d'augmenter la productivité et l'efficacité,
- de faire un bilan du travail,
- de se rapprocher de la réalité du métier qui s'était modifié,
- d'aider au changement.

Nous pourrions penser que la mise en place d'un tel outil se fit facilement. Or ce ne fut pas le cas. En effet, pour le mettre en place il fallait l'accord des représentations syndicales et l'une d'entre elles, Force Ouvrière, a refusé de signer l'accord. Or, non seulement l'outil a été mis en place malgré ce refus mais FO ne pouvait intervenir dans les

²²⁹ Tous ces outils sont présentés dans la partie 3.

²³⁰ C'est ce qui a fait pendant longtemps la spécificité de ce magasin par rapport à ses concurrents directs.

discussions qui lui étaient relatives. Ceci explique, par ailleurs, pourquoi cette organisation syndicale s'est empressée de signer les accords sur les autres outils. Globalement l'outil fonctionne et est accepté par les personnes concernées. Toutefois, il est encore parfois considéré comme « une carotte » d'autant plus que, parallèlement, les exigences du métier se sont intensifiées.

Suite à cette expérience, d'autres outils ont vu le jour. L'objectif essentiel était de tenter d'élaborer un dialogue entre le chef de rayon et son collaborateur. Or pour y intéresser la personne, et par mesure d'équité vis à vis des hôtesse de caisse, un système d'intéressement a également été mis en place.²³¹

L'objectif de base de ces outils n'était pas le même. Dans le premier cas, il s'agissait de maintenir l'avantage acquis, en mettant l'accent sur le métier dans sa globalité alors que dans le second cas, c'était surtout de tenter d'établir un lien, un dialogue entre les acteurs. Or, même à ce niveau la réussite est partielle. En effet peut-on parler de dialogue réel quand celui-ci est obligatoire et par conséquent forcé ? Depuis quatre ans tout jeune chef de rayon embauché est sensibilisé au système GDI par le biais d'une formation de deux jours sur le sujet contre cinq sur le chiffre. De retour en magasin le chiffre et la tension reprennent le dessus, d'autant plus que c'est par rapport à ce chiffre qu'il sera ou non maintenu à son poste et non par rapport à son style de management (Barel 1997). Pour certains cela se passe très bien dans la mesure où ils sont conscients que le chiffre c'est l'homme qui le fait or, pour ce faire il faut qu'il soit motivé et intéressé (Baret 1995). Pour d'autres, à contrario, cela ne fait pas parti de leur souci et ils oublient l'outil ou ne l'utilisent pas à bon escient.

C'est au moment où l'on a commencé à se poser des question sur le devenir de ces deux outils, que l'on a mis en place deux nouveaux outils l'un pour les vendeurs et l'autre

²³¹ Tous ces projets ont été mis plus ou moins en statu quo depuis le rachat de Mammouth et Atac par l'organisation.

²³¹ Ces raisons sont issues d'un premier constat mais aussi des entretiens

pour les techniciens. Le bilan, que ce soit pour l'un ou pour l'autre, n'est guère positif. L'initiateur du projet (en centrale à ce moment là) explique ce phénomène par deux points principaux :

- *« l'objectif de l'outil c'est l'établissement d'un dialogue avec les vendeurs. Or ces derniers sont unanimes pour dire que ce dialogue existait avant mais a disparu depuis la mise en place de l'outil qui a voulu le formaliser. Ainsi l'outil produit l'effet contraire de celui désiré.*
- *le second point c'est l'existence de dysfonctionnements au sein de l'organisation des services après-vente. Or, s'ajoute le fait qu'on remette en cause les capacités de la hiérarchie pour faire passer un message. »*

Le problème essentiel est là. Cette personne refuse de remettre en question son projet.

« Cela marche dans d'autres régions alors pourquoi pas en région Nord ».

On oublie simplement que dans les autres régions un système identique existait avant alors qu'il n'y avait rien dans le Nord d'une part et que d'autre part, seul le Nord n'était pas centralisé. Ces deux raisons, à elles seules, peuvent déjà expliquer l'échec du système pour les techniciens. D'autant plus que plusieurs techniciens se demandent si en réalité l'outil ne doit pas servir à distinguer les bons des mauvais techniciens en vue d'une centralisation future permettant de réduire les effectifs et par cette occasion les coûts.

3-2-2 Support d'entretien :

Le support d'entretien sur lequel nous nous sommes appuyé pour cette recherche est le suivant²³² :

²³² Cette grille d'entretiens semble très directive. En réalité elle n'était qu'un support à la discussion, qu'une trame de questions. Certaines d'entre elles n'ont jamais été posées.

Date :

Personne interrogée :

Fonction :

Rayon concerné :

Magasin :

1- Renseignements sur la personne :

son métier

son ancienneté

son cursus

ses objectifs

2- Objectifs et perceptions vis à vis de la RI ou GDI (en fonction de la personne interrogée) :

pouvez vous me parler de cet outil ?

comment avez vous eu connaissance de sa mise en place ?

que trouvez vous d'intéressant ?

que lui reprochez vous ?

à quoi sert-il, selon vous, pour vous et la direction ?

vous apportait-il quelque chose ?

comment l'auriez vous élaboré ?

quelles améliorations lui apporteriez vous ?

comment se passent vos entretiens ?

avez-vous un projet et en discutez vous ?

avez-vous des formations par rapport à vos besoins ?

avez-vous des formations par rapport à votre projet ?

quelles sont vos satisfactions et insatisfactions ?

Le questionnaire de l'encadrement était semblable mais indirect puisque cela ne les concernait pas directement, l'outil était différent dans sa technique et dans sa pensée, mais partait sur leurs collaborateurs. Ce qui permettait entre autres d'éclaircir certains points et de valider certains propos.

Les questions évoquées servaient essentiellement à **orienter**. Elles étaient parfois utiles mais, dans la majorité des cas, après la présentation, il suffisait de demander que pensez-vous de... et la personne parlait pendant une demi-heure, voire beaucoup plus sans interruption. Certains points s'entrecoupaient. Ils permettaient de vérifier la concordance des propos et éviter d'oublier un point. Ces chevauchements ou redoublements de discours permettaient de valider la congruence interne des discours. Ils constituaient une forme de triangulation spontanée. Il s'est avéré, au cours de ces entretiens, que d'autres éléments complémentaires étaient apportés.

3-2-3 Méthodologie d'entretien

Avant l'entretien la prise de rendez-vous et la prise de contact est une période très enrichissante à la fois au niveau de l'observation que l'on peut faire et surtout de la relation qui s'établit à ce moment là. Si cette relation est basée sur la confiance une bonne partie du chemin est faite et l'entretien n'en sera que plus riche. Par contre, si cette relation est établie sur la réticence, la crainte, l'obligation de faire, le travail de l'enquêteur consiste d'abord à tenter de rétablir un climat de confiance avant même de commencer l'entretien (café, explication de l'objet de l'entretien, visite et discussion à tout va).

Fort de ces principes nous avons suivi la méthodologie d'entretien suivante :

- En introduction nous informons notre interlocuteur de notre position et de notre objectif, à savoir, cerner et, par conséquent, analyser, l'outil d'évaluation du personnel. Nous l'informons également du respect de l'anonymat.

- En cours d'entretien nous nous renseignons sur la nature du travail de la personne afin d'ancrer l'entretien dans les champs de la pratique et du vécu.
- Nous demandons des anecdotes, des faits afin de questionner les comportements et d'éviter les interprétations trop rapides.
- Nous procédons à des recoupements d'informations lors de l'entretien (cohérence, nombre d'exemple, faits significatifs...). Nous observons également l'environnement et les comportements de notre interlocuteur. Nous tentons de maintenir une posture d'attention pour être prêt à relever des indices afin de les confirmer ou de les infirmer dans la suite de l'entretien et ainsi les valider ou non.
- Recueillir des données, discuter avec la personne fait surgir des impressions²³³. Il est difficile d'accepter cette part d'intuitif²³⁴. L'intuition peut fournir des indices or il est indispensable de la confronter à d'autres éléments d'information.²³⁵

3-2-4 Quelques éléments d'analyse des outils Auchan

Le constat de réussite partielle ou d'échec, que nous avons pu mettre en évidence, est issu des entretiens semi-directifs avec les opérationnels ainsi que leur responsable. Ces entretiens se sont déroulés sur tous les magasins région Nord et celui Metz. Dans chaque magasin une dizaine de personnes était interrogée dont le responsable des ressources humaines, ou le chef du personnel, les employés, les hôtesse, les techniciens et les vendeurs ainsi que des responsables opérationnels

Ces employés et ces responsables étaient choisis par le RRH (Responsable des Ressources Humaines) lui-même qui prévenait au préalable de ma visite. Les critères de

²³³ « La subjectivité la plus intime est un moyen de démonstration objective », Levy ssstrauss, « Anthropologie structurale deux », Plon, 1973

²³⁴ Van Maanen souligne que les méthodes qualitatives mélangent des aspects rationnels avec de la chance et de l'intuition,

Van Maanen J., « Qualitative methodology », Sage, 1983

²³⁵ Sardan O., « La politique de terrain », Enquête, 1995

choix de l'échantillon restent donc aléatoires. Le risque majeur résultait de ce choix. En effet nous craignons qu'ils ne choisissent que des personnes ayant un point de vue positif sur l'outil. Il est d'ailleurs probable que nous ayons eu des personnes de ce style mais quoiqu'il en soit cela relevait pour l'essentiel du hasard dans la mesure où c'était le chef de rayon qui envoyait les employés en fonction du travail à faire.

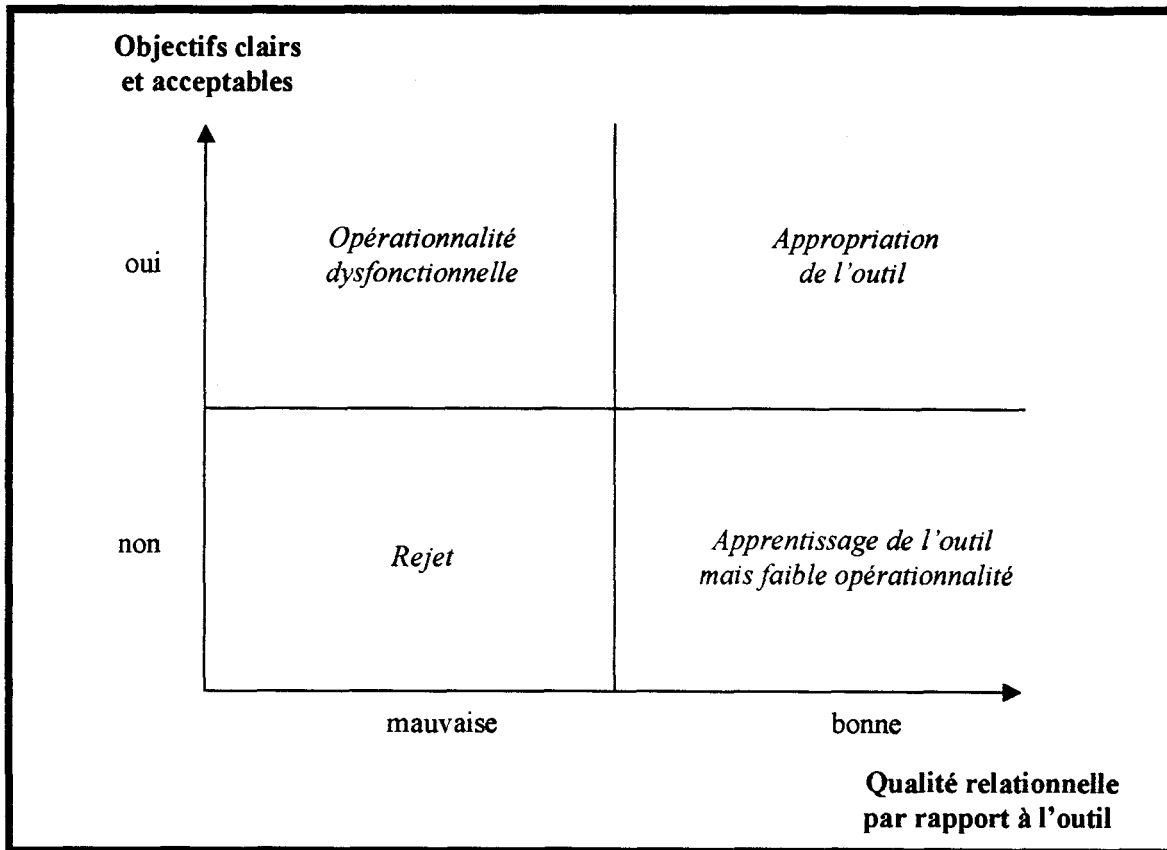
Dans un des magasins les responsables syndicaux ayant appris notre visite ont demandé à nous voir. Leur objectif était de nous informer de leur point de vue. Ces derniers sont d'ailleurs également intervenus lors d'une réunion paritaire GDI²³⁶ fin septembre 1996 où il s'agissait de remettre l'outil à plat. **A contrario cette réunion nous permit d'assister à deux monologues où chacun défendait son domaine.** Une telle façon de faire en réunion éclaircissait beaucoup de données. En effet nous assistions plus à des jeux de pouvoirs et à des enjeux socio-politiques antagonistes à défendre, qu'à une réelle discussion chargée d'analyser l'outil et ses difficultés.

Nous disposons donc de 150 entretiens semi-directifs d'opérationnels à tous niveaux diplômés, autodidactes, hommes et femmes, et d'entretiens avec les fonctionnels. Il s'agissait pour l'essentiel de vérifier la mise en pratique réelle de ces instruments car un seul d'entre eux était vraiment connu de notre part. Nos objectifs étaient de voir :

- de quelle façon les personnes se situaient par rapport aux outils,
- la pertinence des outils et leur appropriation par rapport aux attentes des gens,
- s'il existait une cohérence entre les outils (entretien, formation, gestion de carrière...),
- s'il existait une cohérence entre les objectifs des opérationnels et des fonctionnels,
- l'adaptation à l'organisation et aux acteurs,
- les conditions d'implantation de l'instrument,
- à positionner les acteurs par rapport au schéma suivant.

²³⁶ GDI : Gestion du Développement Individuel. C'est l'outil d'évaluation des employés libre service dans cette organisation

Nous pouvons schématiser ceci de la façon suivante (schéma issu du mémoire de DEA) :



Il s'agit d'analyser le sentiment des individus par rapport à l'outil et la cohérence organisationnelle, virtuelle et conceptuelle de ce dernier. Nous entendons **par opérationnalité dysfonctionnelle** un refus de la logique d'action, avec des corrections à amener. Les objectifs paraissent clairs et sont acceptés mais l'outil n'est pas accepté par les acteurs. A contrario il est également possible que l'outil passe dans son fonctionnement mais l'opérationnalité sera faible car les objectifs ne sont pas acceptés.

Le rejet de l'outil engendre un abandon ou au moins une remise en question en fonction des raisons de ce rejet.

L'appropriation serait plus que positive pour l'organisation dans la mesure où tous ses membres l'accepteraient et l'utiliseraient à bon escient.

L'apprentissage consisterait à découvrir l'outil, ses qualités et ses défauts et à apprendre à le manipuler et à l'accepter. Ce serait une acceptation progressive de l'outil.

La tendance serait plutôt de se situer dans un apprentissage ou une dysfonctionnalité voire un rejet catégorique pour l'un d'entre eux. En ce qui concerne l'outil des techniciens, rejeté actuellement, la question que se posaient les responsables fonctionnels était de savoir s'il était utile ou non de l'abandonner. En réalité le désir était d'abandonner cet outil mais en même temps se posait la question de l'équité par rapport aux autres catégories de personnel, sachant que dans ce cas les vendeurs, voire les ELS²³⁷, seraient tentés de faire en sorte que les responsables fonctionnels abandonnent également leur outil.

Le principal problème provient essentiellement du désir de « responsabiliser les techniciens afin de les rendre plus autonomes par rapport aux chiffres réalisés ». *Cela sous-entendrait-il, comme il nous a été signalé, que l'objectif sous jacent est de mettre en évidence les meilleurs techniciens dans le but de centraliser le SAV du Nord ? D'ailleurs quand nous avons fait cette remarque auprès d'un des responsables fonctionnels même si la réponse a été négative le sourire préalable en disait beaucoup plus sur l'intention réelle.*

La responsabilisation²³⁸ correspond à l'idée, apparemment simple, que tous les salariés sont responsables de leurs propres actions au sein de l'entreprise et devraient par conséquent recevoir le pouvoir de décider en ce qui concerne leur travail. Ce mode de management présente l'avantage :

- **d'améliorer le service client,**
- **de permettre à l'entreprise de bénéficier d'une certaine flexibilité et de plus de rapidité dans l'action,**
- **de voir émerger des liens importants entre les différentes fonctions de l'entreprise,**

²³⁷ Employés libre service

²³⁸ M. Peiperl, "les clés de la responsabilisation", Stratégie ressources humaines printemps. 1995

- **de compenser les trajectoires de carrière limitées,**
- **de générer une atmosphère positive dans l'entreprise de par le haut niveau de moral des individus.**

Réalisé dans cette optique le principe de responsabilisation apparaît comme valorisant. Or ce management présente également certains inconvénients qui occasionnent des réactions au niveau des cadres et des employés. Les premiers voient leur pouvoir diminuer alors que les seconds se trouvent plus exposés :

- **possibilité de désorganisation par la transmission de messages contradictoires,**
- **manque de clarté dans l'attribution des responsabilités de chacun,**
- **fragmentation du contrôle hiérarchique,**
- **risque de démoralisation pour ceux qui refusent la responsabilisation.**

Ces risques existent dans l'entreprise étudiée. Nous avons ainsi constaté un manque de clarté et de la démoralisation. Pire encore, ce système a également entraîné des tricheries de la part de certains opérationnels pour tenter d'avoir le maximum de points afin d'augmenter la prime. Toutefois, de tels risques ne rendent pas la responsabilisation moins attractive. Les objectifs deviennent simplement plus difficile à atteindre. Afin d'assurer le succès d'un tel dispositif, il est possible de croiser les évaluations de performances des employés, puisque ces derniers auront plusieurs supérieurs hiérarchiques possibles, d'inclure une dimension de groupe à des rémunérations variables, et surtout d'autoriser le droit à l'erreur, de mettre en valeur la communication et d'avoir des cadres et des employés généralistes.

La responsabilisation est une relation entre manager et managé qui ne se décrète pas. Elle ne peut se développer que lentement à partir des attitudes et des convictions des participants. Le manager devient un entraîneur, un coach²³⁹, qui apporte

²³⁹ L'analyse du coaching de l'équipe de France lors du mondial apparaît intéressante à ce niveau même si les termes employés ne respectent en rien les critères scientifiques .

moyens et conseils à son collaborateur. Ceci est jusqu'à présent difficile à accepter dans bien des organisations surtout si ce dernier point n'est pas clair dans l'esprit des acteurs en particulier dans celui des responsables qui mettent en place ce système et sont chargés de le faire vivre.

Les entretiens semi-directifs que nous avons utilisés nous permettaient d'accumuler le maximum d'informations en orientant les acteurs à l'occasion d'autres ouvertures. Le semi-directif permettant d'être spontané, de voir les intérêts et les préoccupations des interviewés. Une telle façon de procéder peut s'assimiler à trois types d'approches : une approche compréhensive afin de tenter de comprendre ce qui se passe par l'observation et les documents, une approche dialectique qui s'intéresse aux conflits, aux tensions, antagonismes et divergences, une approche systémique qui revient à montrer les interactions entre les différents phénomènes et leurs effets.

Les informations recueillies, à la fois pendant les entretiens semi-directifs, les discussions informelles avec les employés et les dirigeants mais aussi au travers des observations pendant la phase d'immersion, ont fait l'objet de plusieurs procédures de validation. Il s'agit d'une part, de valider le diagnostic et d'autre part d'enregistrer certaines remarques afin de compléter les données. Nous avons, en réalité, utilisé trois phases de validation : une phase d'interaction avec les membres de l'entreprise (instance de gestion), une phase de confrontation des données en réunion paritaire (instances de contrôle), une phase de validation par des discussions avec d'autres chercheurs.

La première phase de validation, auprès des membres de l'entreprise, mettait en évidence des réactions, des prises de consciences et des réflexions très enrichissantes pour la suite de la recherche. Elle mettait, par ailleurs, le chercheur à l'abri des mouvances de personnel, nombreuses dans cette entreprise. En effet, le fait d'avoir négocié cette recherche avec plusieurs membres de l'entreprise (le directeur ressources humaines de notre magasin, le DRH de la région nord et le DRH national) nous a permis de pouvoir voir le maximum de personnes, d'avoir accès à une multitude d'informations et surtout d'avoir toujours un interlocuteur possible.

Une seconde phase de validation pris la forme d'une **réunion paritaire** où était présents tous les responsables ressources humaines rencontrés, certains salariés, du fait de leur intégration dans des organismes syndiqués, et bien sûr l'initiateur du projet et ses managers. Une synthèse des entretiens dans chaque magasin, était remise aux DRH magasins (à disposition des salariés) et au DRH région nord avec l'apport d'éléments de solution envisageable. C'est lors de cette rencontre que nous avons eu une nouvelle occasion à la fois de valider les données jusque là recueillies, mais également d'en approfondir certaines par une meilleure compréhension des interactions existant entre les acteurs en présence.²⁴⁰

Une troisième façon de valider les données consistait à présenter les résultats et à les discuter avec les chercheurs du GRAPHE²⁴¹. Le but de ces présentations consistait non seulement à valider les données recueillies mais également à approfondir certaines données et de les recentrer, lorsque cela était nécessaire. Cette confrontation avec d'autres chercheurs a surtout été utile pour permettre de prendre du recul par rapport à la méthode d'immersion et d'implication opérationnelle que nous avons adoptée au cours de la recherche-action.

²⁴⁰ Nous les connaissons tous mais jamais, jusque là, nous n'avions jamais eu l'occasion de les rencontrer ensemble.

²⁴¹ Groupe de Recherche et d'Action sur les Potentiels Humains en Entreprise, laboratoire du CLAREE-IAE de Lille

Résumé de la section III :

Une phase essentielle du travail de recherche consiste à valider les données recueillies. Dans le cadre de notre démarche nous avons utilisé quatre sources pour valider ces données :

- **une diversification des informations : observations, documents, réunions et entretiens semi-directifs,**
- **une immersion terrain,**
- **des réunions de présentation des données à l'entreprise avec remise en question, approfondissement et explication,**
- **des réunions de recherche avec présentation des informations recueillies sur le terrain.**

Ces différents points sont expliqués, cas par cas, en fonction des terrains étudiés. Le travail de recherche et l'immersion terrain ont été sources de tensions en ce qui concerne l'existence d'une frontière entre implication et objectivation de la recherche. La position adoptée a influencé nos interactions terrain ainsi que nos perceptions d'où la nécessité de multiplier les sources de validation.

Conclusion :

Notre approche se veut qualitative et repose sur une combinaison de méthodes de recueil d'informations complémentaires : la recherche action, l'observation participante et les entretiens semi-directifs.

L'objectif est de rendre compte des faits et des perceptions de ces faits afin de permettre de comprendre les facettes d'un phénomène complexe et de mieux cerner les rationalités en présence.

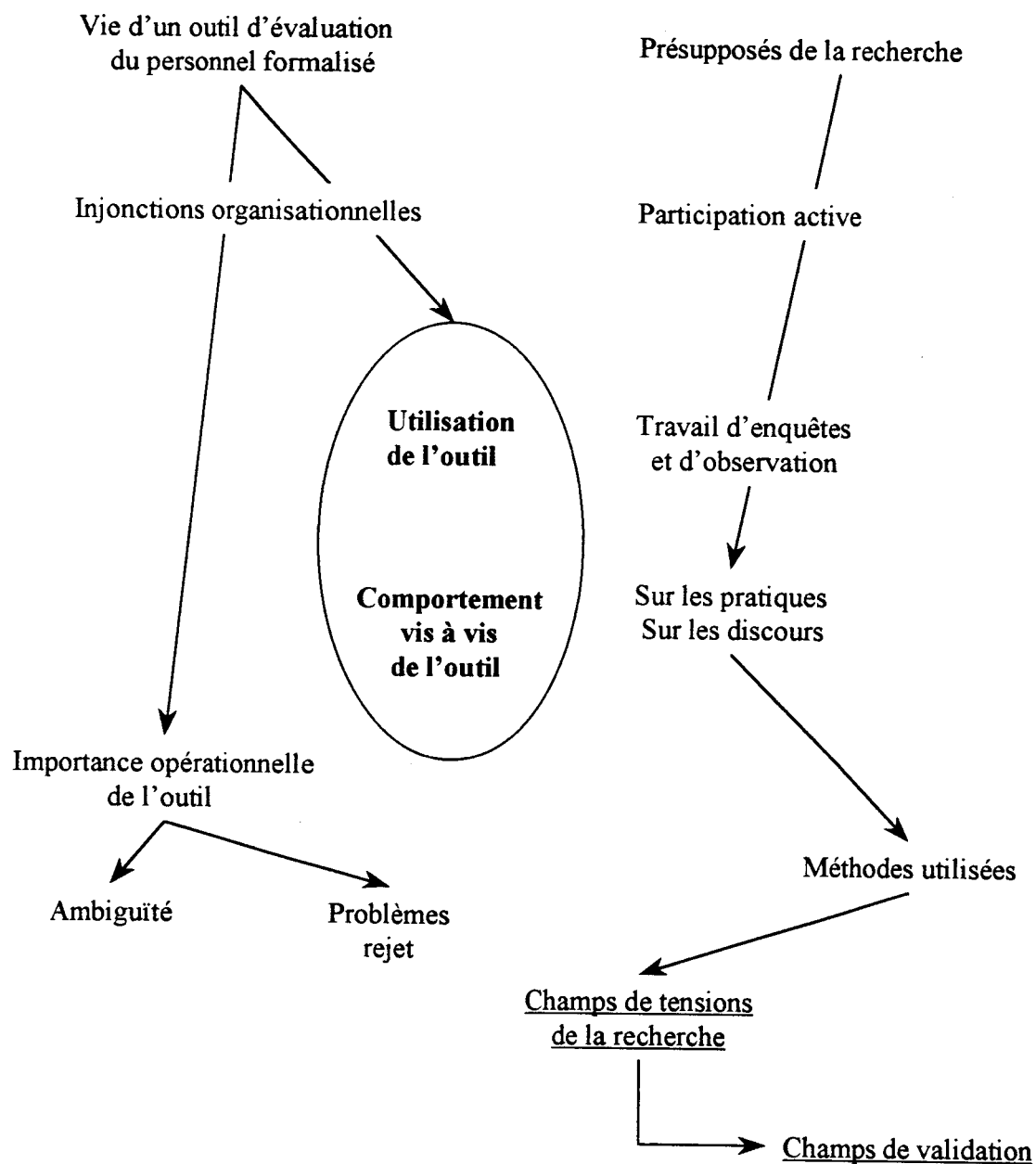
Une telle démarche nous permet de tirer parti de notre présence prolongée sur le terrain, bien que notre méthodologie nous impose de rester vigilants sur l'impact de notre présence et de notre statut sur les acteurs.

Ces interactions entre le terrain, les acteurs et le chercheur balisent le champ de validité de notre recherche. Trois méthodes ont été utilisées pour ce faire : la restitution des données à l'ensemble des personnes qui ont apporté leur concours à la recherche, l'existence d'instances paritaires et enfin la confrontation avec d'autres chercheurs.

Schéma récapitulatif du chapitre IV

Problématique

Méthodologie



PARTIE III

EVALUATION PRODUCTIVE DES OUTILS DE GESTION

INTRODUCTION DE LA PARTIE III

Notre volonté de travailler sur l'analyse d'usage productif des outils de gestion est partie d'observations et d'intuitions lors de notre immersion dans une organisation de la grande distribution. Avant de nous centrer sur l'outil de gestion du développement individuel à Auchan, nous avons préféré présenter quelques cas précurseurs. Cette analyse, sur d'autres outils de la même entreprise et sur d'autres organisations, nous a aidé à construire notre pensée ainsi que notre démonstration. Elle a mis en évidence certains usages des outils de gestion et parallèlement, nous a permis de nous questionner sur d'autres effets productifs des outils de gestion.

Nous nous proposons, dans un premier chapitre, d'évoquer les outils utilisés dans ces organisations afin, par la suite, de voir en quoi ils sont moteurs de rationalisation, de représentations, d'enjeux et surtout vecteurs de changement, tout en respectant des conditions d'usage et d'efficacité. Enfin, dans le dernier chapitre nous nous concentrerons sur l'outil de « gestion du Développement individuel ». Nous présenterons rapidement l'organisation²⁴² afin d'analyser l'outil et surtout **ses effets productifs et ses usages en tant que moteur de cohérence et vecteur de tension.**

Cette partie se veut répondre à une simple question : à quoi sert un outil de gestion. ? **Est-il plus productif dans les débats, dans l'efficacité opérationnelle, dans le socio-politique ou dans les conflits entre acteurs ?** C'est ce que nous nous proposons de débattre dans cette partie.

²⁴² Il nous semblait, en effet, plus judicieux de faire cette présentation à ce niveau et non au début du chapitre précédent afin de « planter le décor » de la GDI.

CHAPITRE V -
TROIS CAS PREALABLES :
CONDITIONS D'EFFICACITE DES OUTILS DE GESTION

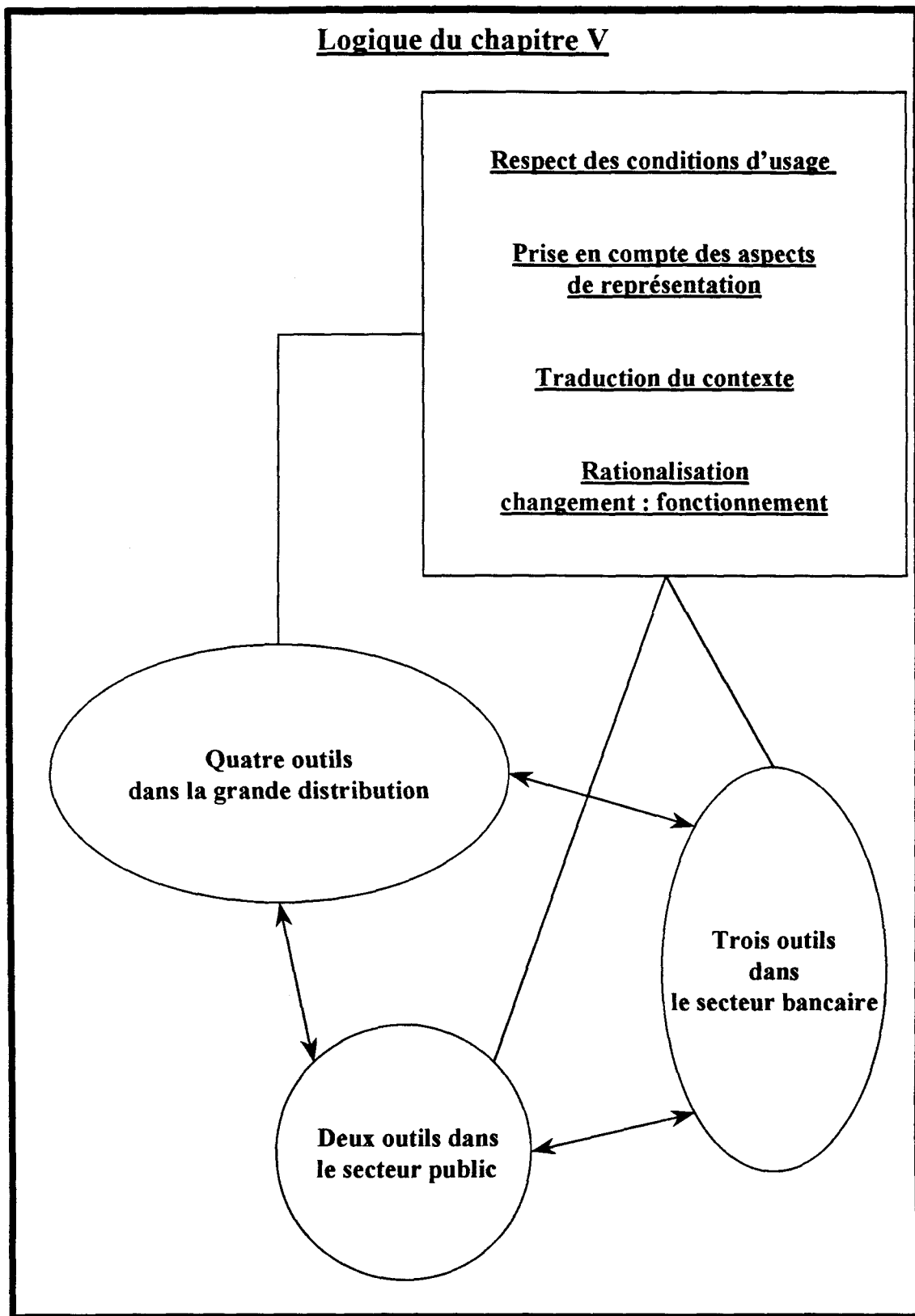
Résumé du chapitre V

Que ce soit dans une entreprise de grande distribution, dans une organisation bancaire ou encore dans une organisation du secteur public, les outils de gestion « règnent de la même façon ». Leurs objectifs peuvent différer mais les questionnements et les problèmes qu'ils posent sont souvent identiques.

Au travers de l'analyse de quelques outils de gestion dans trois organisations différentes, nous avons pu constater que, pour fonctionner de façon efficace, ces outils se devaient de respecter certaines conditions. La principale concerne surtout la contextualisation de l'outil. En effet, l'outil se doit de s'adapter au contexte qu'il traduit et d'être évolutif. Cela est valable qu'il soit, un outil de rationalisation, d'apprentissage, de changement ou simplement de fonctionnement. Force est de constater que tout outil de changement, à la base, devient rapidement un outil de fonctionnement créant ainsi un décalage entre sa structure, son objectif et sa réalisation.

L'outil doit être flexible pour pouvoir évoluer parallèlement aux représentations des acteurs. Il doit évoluer avec l'organisation pour rester efficace ou alors disparaître, à moins qu'il n'acquière d'autres objectifs.

Logique du chapitre V



Plan du chapitre V

Section I – Le cas de quatre outils à Auchan : la rémunération individualisée, la grille des techniciens du service après-vente, la grille des vendeurs électro-son et de l’encadrement

- 1-1 La rémunération individualisée
- 1-2 La grille des techniciens du service après-vente
- 1-3 La grille des vendeurs électro-son
- 1-4 L’évaluation de l’encadrement

Section II – Le cas de la banque Scalbert Dupont et du Conseil Général du Nord

- 2-1 L’entretien d’orientation professionnelle à la banque Scalbert Dupont
- 2-2 L’appréciation professionnelle
- 2-3 Le recueil de définition de fonctions
- 2-4 Deux outils au Conseil Général du Nord

Section III – Modélisation des cas

- 3-1 Les conditions d’efficacité d’usages des outils de gestion
- 3-2 Les outils de gestion moteurs de rationalisation et de représentations identitaires et sociales
- 3-3 Les outils de gestion vecteurs de changements

Section I - Le cas de la rémunération individualisée, de l'évaluation des cadres et de la certification à Auchan

1-1 La rémunération individuelle

Il est communément admis que son objectif est d'améliorer le professionnalisme de chacun. Ainsi ceux qui normalement apportent un plus par rapport à l'exercice normal de leur fonction doivent se voir apporter un « plus » dans l'évolution de leur carrière. L'entretien d'évaluation a pour but :

- de clarifier la fonction par un ensemble de critères à satisfaire,
- de préciser pour chacun de ces critères la manière normale de l'exercer,
- d'apprécier de façon concrète la façon dont la fonction est tenue et ainsi les résultats qui en découlent,
- de faire un bilan de l'activité avec fixation d'axes de progrès, si nécessaire, et des moyens pour les atteindre,
- d'évaluer le niveau de performance,
- de déterminer le montant de la prime si le seuil de tenue de fonction est dépassé.

Ce seuil s'obtient par l'obtention de cotation pouvant aller de «non côté» à quatre pour chacun des critères, ces derniers étant également pondérés selon leur importance dans la fonction.

Ainsi l'hôtesse est évaluée sur son aspect :

- commercial,
- technique et efficacité,
- gestion,
- au niveau humain.

Si ce seuil est atteint, non seulement elle peut acquérir une prime en fonction du nombre de points obtenus supérieurs à ce seuil mais elle peut également jouer pour des

axes prioritaires, c'est-à-dire des missions à remplir. Si tel est le cas, le calcul de la prime sera fonction du nombre de points supérieurs au seuil mais également du pourcentage de missions remplies.

Les différents aspects soulignés se composent des critères suivants :

- aspect commercial :

- L'accueil client qui comprend le « SBAM + personnalisé » c'est-à-dire le sourire, bonjour messieurs dames, au revoir, merci et bonne journée ou une autre formule complémentaire. En outre l'hôtesse doit regarder son client avant de le prendre en compte, trier ses articles et bien sûr savoir lui parler dans un langage approprié.

- Services clients et action commerciale : il s'agit de la connaissance du magasin, des produits et de leur emplacement, des promotions, des éléments nécessaires à l'obtention de la carte accord, des actions commerciales et des différents services du magasin ainsi que le fait de remonter des informations clients.

- Présentation et attitude : elle concerne la tenue conforme aux règles "propre et repassée", la présentation soignée ainsi que la faculté à dialoguer.

- Tenue du poste et de son environnement : il s'agit de la propreté du poste, du rangement des articles abandonnés, du fait de détecter et signaler les anomalies de fonctionnement et les sacs abandonnés. L'hôtesse doit, en outre, veiller à la propreté de la salle de pause et de comptage.

- aspect technique et efficacité :

- Connaissance des techniques de caisse : connaissance du clavier, des techniques de correction et de l'encaissement,

- Organisation personnelle dans son poste de travail : il s'agit pour l'hôtesse d'adapter son rythme à l'affluence. Elle doit toujours avoir son « matériel » sur elle, demander au responsable d'intervenir lorsque c'est justifié, gérer son fond de caisse, appliquer les méthodes de l'école de la performance²⁴³, remplir correctement sa feuille d'avoirs, signaler les sacs payés oubliés et remplir son rouleau de contrôle.

- Chiffre d'affaires à l'heure,

- Articles à l'heure

- Clients à l'heure²⁴⁴,

- aspect gestion :

- Fiabilité des enregistrements : fiabilité des saisies de caddies en attente, application de la touche remise, enregistrement de l'article gratuit et de la démarque, certification des quantités.

- Ecart de caisse,

- Fiabilité des moyens de paiement,

- Lutte contre la démarque : il s'agit d'ouvrir les contenants, vérifier les emballages, contrôler les caddies et les sacs, l'étiquetage des achats périphériques, repérer les grosses quantités, signaler la casse, contrôler les dépareillés et remonter les anomalies.

²⁴³ Formation interne à Auchan destinées aux hôtesse de caisses afin de faciliter leur adaptation à leur métier et surtout accroître leurs performances.

²⁴⁴ Toutes ces données sont fournies automatiquement par le passage en caisse relié à l'ordinateur.

- aspect humain :

- Sécurité des personnes et des biens : connaître le code appel incendie, appel suite à une casse, vérification des entrées et sorties à travers les portillons et fermetures de ces derniers en fin de poste, mais aussi plombage des sacs, le non échange de monnaie, les oublis et les pertes et le non-respect des règles.

- Contribution à l'ensemble,

- Temps de travail : respecter ses horaires, ses pauses, pointer systématiquement et non-perte de temps à la prise et à la fin de poste.

- Esprit d'équipe et participation : participer à la vie du secteur, aux réunions et aux formations, avoir de bonnes relations avec l'équipe et aider les nouvelles embauchées.

Pour la direction faire tout cela c'est être une hôtesse de caisse d'un niveau acceptable. En faire plus c'est satisfaire au maximum les critères, faire preuve d'imagination et de créativité et ainsi pouvoir prétendre à évoluer.

Cet outil est globalement accepté par l'ensemble des hôtesse. Il faut dire que ce fut le premier outil à être mis en place dans l'organisation en même temps que le projet d'entreprise. Sa mise en place a nécessité de nombreuses consultations de partenaires salariés. Ainsi l'outil traduit correctement l'essentiel du travail d'une hôtesse de caisse. Mais, à ce stade, nous pouvons nous poser la question de savoir si l'outil **traduit ou induit** le travail de l'hôtesse. En écoutant ces dernières nous nous rendons rapidement compte que depuis la création de l'outil, les difficultés du métier se sont accentuées scindant la population d'hôtesse de caisse en deux :

- une partie que nous qualifierons «anciennes»²⁴⁵, non pas par l'âge mais par l'ancienneté dans le poste. Partie qui tente de s'habituer à l'outil pour être maintenue dans l'organisation et continuer à toucher la prime,
- une partie « nouvelles » qui accepte d'autant plus l'instrumentation du travail qu'elle en est issue. Elles ont non seulement été formées en fonction des critères de l'outil mais leur jeunesse et leur adaptabilité leur ont permis de remplir plus facilement un des critères les plus importants, à savoir la productivité.

1-2 La grille des techniciens du service après vente :

Le principe n'est pas le même, quoique pour atteindre le coefficient supérieur il soit également nécessaire d'atteindre le seuil tout en ayant aucun critère de base inférieur à trois. Or, il faut en plus avoir réalisé sa norme de production c'est-à-dire, avoir réparé un nombre d'appareils préalablement fixé, quelle que soit la cause de la panne, sur une journée. Il s'agit de la norme journalière d'activité évaluée par un système de mesure individuel déterminant le niveau quantitatif des interventions et des prestations fournies concrétisées en points.

L'objectif d'une telle grille est non seulement de permettre un passage de coefficient mais également de motiver les techniciens par la mise en place de challenges personnels.

Cette instrumentation très compliquée et, ainsi, laissant libre cours aux interprétations, fait l'unanimité contre elle. Le nombre de points à atteindre est irréalisable sauf pour ceux qui ne font que du diagnostic dans l'heure.²⁴⁶ L'outil, tel qu'il existe, nuit à l'ambiance des magasins. Il est néfaste au travail d'équipe et à l'entraide. Il favorise

²⁴⁵ Certaines anciennes s'en sortent très bien et deviennent même formatrices alors que certaines nouvelles n'arrivent pas à atteindre les quotas. La variable âge n'est pas une variable explicative en soi si ce n'est qu'elle permet de mieux appréhender certains comportements.

²⁴⁶ Faire du diagnostic dans l'heure c'est être au comptoir du service après-vente, accueillir les clients et diagnostiquer rapidement la panne pour voir si l'appareil est réparable.

l'individualisme. Or, la force de ce secteur repose essentiellement sur **la coopération** des individus. **Etre productif c'est satisfaire le client**, base du métier de la grande distribution et première valeur affichée par l'entreprise. Par ailleurs certains magasins ont constaté que l'outil pouvait être source de désordres, du style tricherie (enregistrer deux entrées de matériels quand on reçoit un téléviseur et sa télécommande, alors que la télécommande n'est pas en panne).

En réalité, c'est la conception et la formalisation de l'outil qui sont remis en cause. L'outil, tel qu'il est conçu, ne prend pas en considération la technologie de la panne et la difficulté qui en résulte. Un technicien peut ainsi passer plusieurs heures sur une panne pour seulement 0.2 points. La tendance est plutôt de laisser le matériel et de le déclarer irréparable voire, tenter de le donner à un autre technicien. **Le client avec une panne importante est ainsi «pris en otage» de l'instrumentation.** Un tel outil favorise plus le quantitatif que le qualitatif. Les pannes simples, rapportant des points, sont réglées immédiatement alors que les pannes plus compliquées peuvent traîner dans le temps. Les techniciens ne s'entraident plus et l'ambiance s'en ressent négativement. Paradoxalement, seuls les magasins qui ont pris le parti d'ignorer le système restent productifs. Ils axent plus sur le qualitatif et le travail d'équipe.

Bien que l'outil fasse l'unanimité contre lui, c'est davantage la procédure formelle d'évaluation que la nature de l'outil qui semble sujette à caution. L'objectif est respectable en soi, mais la façon dont l'outil est conçu pour y répondre lui nuit. Non seulement il n'y a pas eu de communication et de consultation pour mettre en place l'outil mais les concepteurs ont ignoré l'aspect collectif d'un tel service au profit de l'individualisme. C'est dans l'interprétation et la traduction du travail qu'il semble y avoir eu un dysfonctionnement. Le principal effet contre-productif vient des déviations qui perturbent la productivité du service. Nous ne pouvons pas parler d'effets productifs de l'outil de gestion dans ce cas, mais au contraire **d'effets improductifs, de tensions et de déviations.**

1-3 Les vendeurs « électro-son » :

La rémunération du vendeur électro-son se fait à la commission. Il perçoit 0.5 % du chiffre d'affaires jusqu'à l'objectif individuel et 1 % au-delà de l'objectif individuel. Il peut recevoir une prime d'équipe de 500 F si le rayon réalise son objectif. Et des points primes pour la vente d'articles et d'hypergarantie avec une valeur de 5 F le point. Ces points sont attribués périodiquement par la centrale en fonction des articles qu'elle désire favoriser. Le plan de vente peut toutefois être modifié par le chef de rayon s'il lui semble incompatible avec les habitudes de son magasin.

Toutes ces données forment la rémunération individuelle du vendeur y compris ses congés payés. Il existe différents niveaux de vendeurs :

- débutant,
- professionnel,
- professionnel confirmé,
- expert.

Lorsque sur un mois donné un vendeur n'atteint pas le minimum de croissance, il est revalorisé afin de lui assurer un salaire minimum. Le montant de sa revalorisation dépend de son niveau professionnel, quoiqu'il en soit, à chaque fois qu'un vendeur bénéficie de cette revalorisation il doit reverser la somme complétée par tranche de 500 F par mois à la société lorsqu'il atteint de nouveau ses objectifs. Il s'agit d'une aide momentanée afin qu'il n'y ait pas de trop gros écarts mensuels. On peut qualifier cette aide de crédit remboursable dès que possible par mensualité de 500 francs.

Il n'existe pas réellement de « rémunération individualisée »²⁴⁷ pour les vendeurs électro son. Il s'agit plutôt d'un entretien mensuel avec leur chef de rayon sur les résultats et d'une synthèse tous les six mois. Toutefois, l'intérêt essentiel de cet entretien est le dialogue et la possibilité de faire part de leur projet. Or, l'instrumentation autour de la

²⁴⁷ En référence à l'outil « rémunération individualisée » des hôtesses de caisse.

rémunération des vendeurs est telle qu'elle nuit au dialogue. Les rencontres sont plaintives et peu constructives. L'outil démotive car il dévalorise le vendeur aux yeux des autres membres de l'organisation. Ils se sentent exclus du système et tentent soit de lui échapper soit de le forcer afin de rentrer «dans le moule » des autres membres de l'organisation.

En réalité, il existe deux points de vue différents par rapport à ce système : ceux qui sont pour et ceux qui y sont opposés. Il est difficile de motiver des gens dont l'intérêt principal est l'argent sans justement pouvoir leur donner des primes. Son seul intérêt résulte dans le sentiment qu'ont les vendeurs que l'on s'occupe d'eux. Tout pousse le vendeur à vendre et en particulier les articles que la centrale a décidé de vendre ce mois là, puisque ce sont ces derniers qui rapporteront le maximum de points. Les vendeurs disposent de tels argumentaires et d'une telle motivation qu'ils arrivent toujours à vendre. Or, à terme, cela peut **nuire à l'entreprise**, car il est possible que ce type de conduite contribue à diffuser une mauvaise publicité. C'est au **vendeur de trouver le compromis entre ses points**, par conséquent sa rémunération et la satisfaction du besoin client. Ce n'est pas très simple à réaliser, voire même paradoxal, ce qui explique pourquoi bon nombre d'entre eux ont émis l'idée d'avoir un fixe et le reste en commission par rapport au chiffre d'affaires et à la marge comme dans d'autres organisations. L'esprit ainsi est plus libre pour la vente et surtout pour la satisfaction du client car ce n'est pas le matériel qui subit le mécontentement du client mais bien l'enseigne.

1-4 L'évaluation de l'encadrement

L'outil d'évaluation de l'encadrement, encore appelé **entretien d'activité** se veut un moment privilégié qui doit « être complet, constructif et surtout motivant » dans la mesure où il doit permettre aux deux parties de s'exprimer.

Il offre la possibilité à l'encadrement :

- de faire le constat des résultats économiques et d'évaluer la performance,
- d'analyser les points forts et les manques dans l'exercice du métier,

- d'évaluer les qualités personnelles par rapport au poste,
- de cerner et d'affiner le projet professionnel de l'individu.

Sa finalité est double :

- aider à « grandir professionnellement et personnellement »²⁴⁸ en vue d'améliorer ses résultats et de préparer l'avenir (celui de la société ainsi que le sien parallèlement).
- faire évoluer le salaire de base en fonction de l'évolution du professionnalisme de l'individu et de ses résultats.

L'appréciation globale de la tenue de fonction permet de classer l'individu dans l'une de ces quatre rubriques : débute, occupe, maîtrise et domine.

Un titulaire débutant n'est pas un stagiaire. Il maîtrise les aspects critiques du poste, c'est-à-dire ceux qui permettent de remplir sa fonction au quotidien, et il sait appliquer les directives, les règles et les procédures ainsi que respecter le cadre d'action qui lui est proposé. Il a cependant besoin d'être aidé lorsqu'il faut adapter son action à la situation ou pour résoudre un problème.

Le titulaire occupant a acquis la maîtrise de sa fonction c'est-à-dire qu'il tient son poste avec l'autonomie nécessaire et sait adapter son action aux situations et aux événements toutefois il a besoin d'être aidé pour certains problèmes particuliers. Ses performances se situent dans la moyenne et il a obtenu des résultats satisfaisants sur un exercice complet.

Le titulaire maîtrisant a acquis la maîtrise de l'ensemble des aspects de son métier. Non seulement il sait adapter, mais de plus il sait améliorer l'existant. Il est capable de faire un diagnostic d'une situation et de mettre en œuvre les moyens permettant de progresser. Il est autonome et réalise systématiquement ses objectifs. Il a en outre confirmé d'excellents résultats sur plusieurs exercices.

²⁴⁸ Terme utilisé dans l'entreprise

Le titulaire dominant est non seulement maîtrisant mais en outre, il est capable d'anticiper des situations, des évolutions et d'agir en conséquence, d'optimiser l'existant et de tirer parti des opportunités qui se présentent, d'intégrer l'action du poste dans l'entité plus vaste à laquelle il appartient, d'être apporteur au niveau de cette entité, de la région voire de la société et enfin, il a confirmé des performances brillantes sur plusieurs exercices.

Une bonne appréciation s'appuie sur des faits significatifs, reconnaît le succès, met en évidence les difficultés pour rechercher les moyens de les réduire. Elle part de ce qui avait été convenu, pour vérifier si le contrat a été rempli, ou des normes, règles et méthodes du magasin et de la société pour vérifier si elles ont été respectées. Dans tous les cas c'est le résultat d'un dialogue où tout le monde peut s'exprimer. L'avis est une appréciation finale qui synthétise les appréciations sur les résultats, le métier et les qualités personnelles.

Cet outil d'évaluation relativement récent, laisse pour l'instant **les acteurs perplexes et en position d'attente**. Il est intéressant dans la mesure où il permet d'établir un dialogue mais semble biaisé par des considérations temporelles et financières faisant en sorte que, bien que les objectifs soient atteints, le cadre reste au niveau de la rubrique « occupe » tout simplement, parce qu'il ne justifie pas du nombre d'années de présence nécessaire. Il y a l'outil, représentatif de la fonction, et l'interprétation de l'outil. On se situe au carrefour d'une double interprétation : celle relative à l'outil et celle relative à la fonction.

En fonction des acteurs en présence l'outil sera plus ou moins bien utilisé et ainsi, plus ou moins bien perçu. Quel que soit l'outil, qu'il soit physique ou intellectuel, c'est surtout son utilisateur que l'on doit étudier avant même d'analyser l'outil. Au niveau des outils de gestion nous nous situons dans la traduction de l'outil par l'acteur. Si sa traduction est bonne, à savoir en réponse aux attentes des autres acteurs, l'outil sera jugé satisfaisant. Si sa traduction est mauvaise il sera jugé insatisfaisant alors qu'à la base il est totalement identique. Il est encore trop tôt pour pouvoir faire un diagnostic objectif de cet

outil, d'autant plus qu'il touche des personnes se situant à l'angle de deux fonctions, une d'évaluateur et une d'évalué.

Résumé de la section I :

Plusieurs outils ont été mis en place dans cette organisation, imbriqués les uns aux autres. Leur mise en place correspond à des besoins de communication, à des éléments de réponses à certaines demandes d'acteurs ou encore, à un contrôle de l'individu.

Quelle que soit la motivation préexistante, derrière la mise en place d'un outil, on peut s'apercevoir qu'en fonction de la traduction de la fonction par l'outil, et de la perception de l'outil par les acteurs, les conséquences sont différentes.

Section II - Le cas de la banque Scalbert Dupont et du conseil général du Nord

Suite à de nombreux problèmes conjoncturels et économiques, il est apparu nécessaire de réaffecter les effectifs au sein de la banque. Cette nécessité a, entre autres, mis en évidence le manque de savoir-faire et de connaissances des professionnels en la matière. Or, les changements de tous ordres que connaissent les entreprises nécessitent un processus continu de gestion de carrière. Ces deux éléments combinés permettent entre autre, d'expliquer pourquoi divers outils ont été mis en place à la banque Scalbert Dupont dans les années 90.

2-1 L'entretien d'orientation professionnelle à la banque Scalbert Dupont :

L'orientation professionnelle a comme point de départ l'individu. Elle cherche à élargir le domaine des possibles en comparant des emplois entre eux afin de proposer à un individu singulier tous ceux qui sont appropriés à ses compétences et à ses projets.

L'orientation professionnelle diffère de la sélection dans la mesure où l'intéressé lui-même décide quel que soit le pronostic établi par les autres. L'orientation diffère de la sélection même si certains outils sont transposables. Elle s'organise autour d'une relation d'un type particulier : le conseil d'orientation.

L'objectif de l'orientation professionnelle est de permettre aux agents de :

- situer leur potentiel grâce à un bilan professionnel,
- d'explorer les voies d'évolutions possibles grâce à l'étude d'un projet d'évolution professionnelle.

L'autre objectif est également d'aider l'agent à faire face aux changements actuels. L'entretien s'adresse à tous les agents en liaison parfois avec la hiérarchie. La direction du

développement des ressources humaines aimerait toutefois que cette liaison se fasse dans tous les cas afin d'éviter au maximum les erreurs de jugement de part et d'autre.

Techniquement, l'entretien d'orientation professionnelle débute par un pré-entretien qui se compose d'un dossier divisé en plusieurs sous parties afin d'essayer de visionner le cursus de l'individu dans sa totalité. On y trouve :

- l'identité professionnelle de l'individu : sa situation et sa formation ainsi que son expérience antérieure à la banque et au sein de la banque,
- l'évaluation de sa propre carrière : sorte de "mini bilan professionnel" permettant d'analyser sa situation professionnelle actuelle avec ses satisfactions et ses insatisfactions, ses intérêts pour sa fonction ainsi qu'une analyse de ses compétences (est-il plutôt commercial, technicien...),
- le projet professionnel : s'aidant du recueil de définition de fonctions, l'individu doit se demander ce qu'il aimerait faire ces prochaines années en faisant abstraction de tous les obstacles qu'il peut y voir.

Le questionnaire présuppose que l'individu qui demande un entretien a déjà un projet professionnel ou au moins une idée sur le type de changement désiré. Le questionnaire rempli et consulté par la personne responsable de ces entretiens, l'agent est convoqué. S'appuyant sur ce questionnaire, sur ses connaissances de l'individu, sur les appréciations professionnelles ainsi que l'opinion des hiérarchiques et enfin sur des tests de personnalité style «PAPI», le directeur des ressources humaines et l'agent tentent d'explorer les différentes voies d'évolution possibles pour ce dernier.

Cet entretien part donc du savoir de l'individu, connaissances diverses et diplômes, du savoir-faire, l'expérience, et du savoir-être, c'est-à-dire tout ce qui touche à sa personnalité. Ce dernier point est mis en évidence, en particulier, grâce au test "papi" créé par PA Consulting Group. Il consiste à répondre à une série de questions diverses et

interdépendantes, ceci en une dizaine de minutes. L'intérêt de ce test vient surtout de la discussion qui en découle. Pour chaque critère de personnalité avancé, affectif, autonomie, capacité de travail, il est possible de savoir ce qui a amené l'interpréteur à penser cela plutôt qu'autre chose et ainsi le repositionner. Ce test ne doit pas être accepté tel quel. Il s'agit juste d'un support à la discussion et une façon de confirmer ou d'infirmier ses premières impressions. Il comporte cependant un risque dans la mesure où beaucoup d'acteurs, ayant demandé ce test, remettent en cause leur propre représentation d'eux-mêmes.

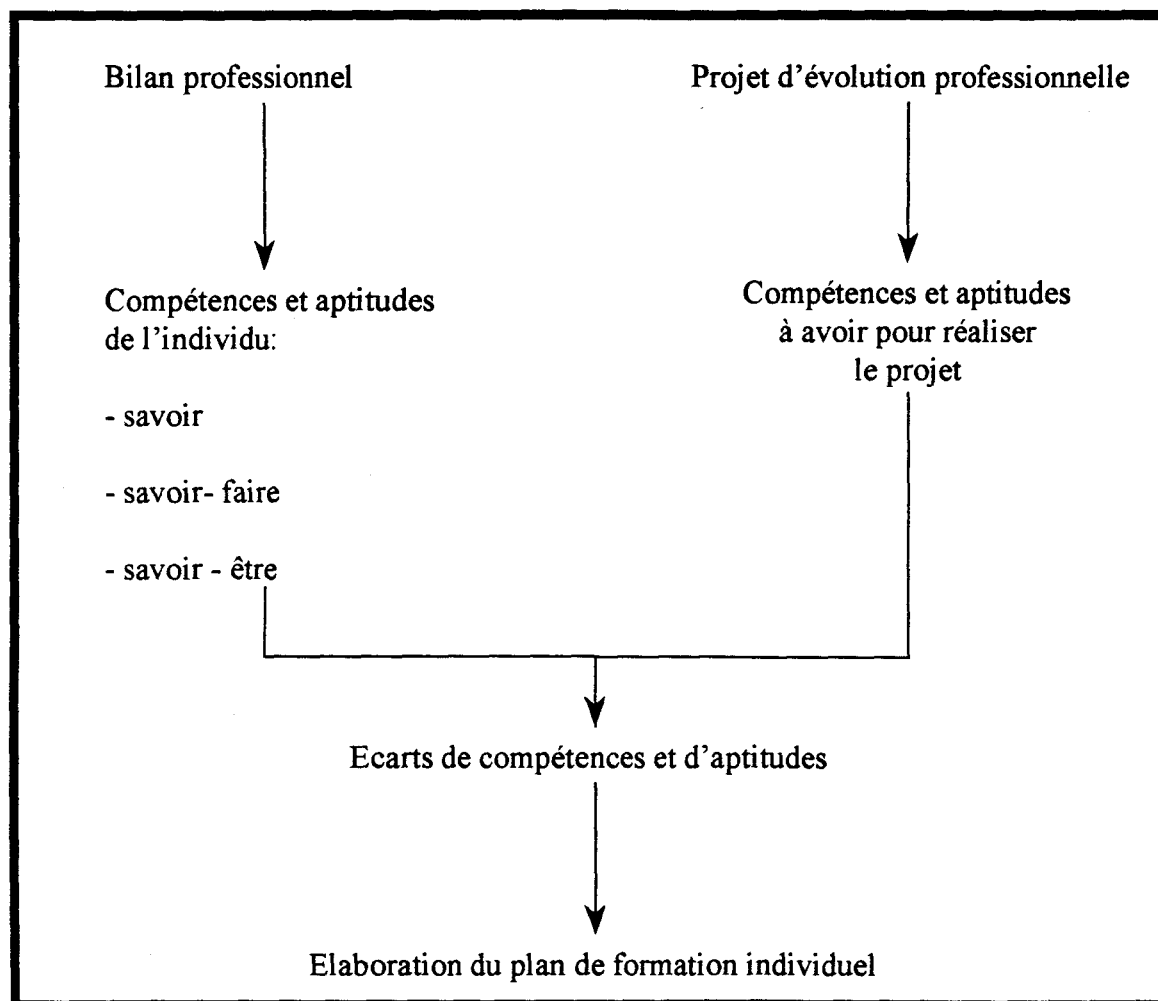
Suite au questionnaire de pré-entretien, au test et à la discussion il est possible soit d'étayer le premier projet afin de le réaliser soit de tenter de mettre en place un autre projet.

Dans l'ensemble cet outil est accepté pour ses objectifs et en tant que tel. Son principal dysfonctionnement provient de la subjectivité qui en découle même si le DRH s'appuie beaucoup sur le questionnaire qui a été rempli par l'agent.

La mise en place de cet outil a pour objectif majeur de faciliter la réflexion et l'action des agents souhaitant situer leur potentiel et explorer les voies d'évolution possibles. Pour ce faire un "conseiller d'orientation", à la direction du département ressources humaines, aide les agents à établir leur bilan professionnel et à formaliser un projet. La procédure normale consiste d'abord à faire un bilan, c'est-à-dire un point sur sa carrière et une exploration de ses possibilités de progression. Ce bilan débouchera ensuite sur la mise au point du projet professionnel qui doit correspondre également aux besoins de la banque. Si tel est le cas un plan individuel de formation est mis en place. Pour avoir accès à cet entretien il suffit d'écrire ou de téléphoner à la personne qui en est chargée. Ensuite les agents sont convoqués rapidement.

Cet entretien d'orientation professionnelle est également un outil d'aide au traitement des reconversions internes utilisé de façon automatique. Au préalable, une analyse des évolutions quantitatives est faite et seulement ensuite l'orientation se met en

place avec le bilan professionnel, le projet, les écarts de compétences et le plan de formation selon le schéma suivant :



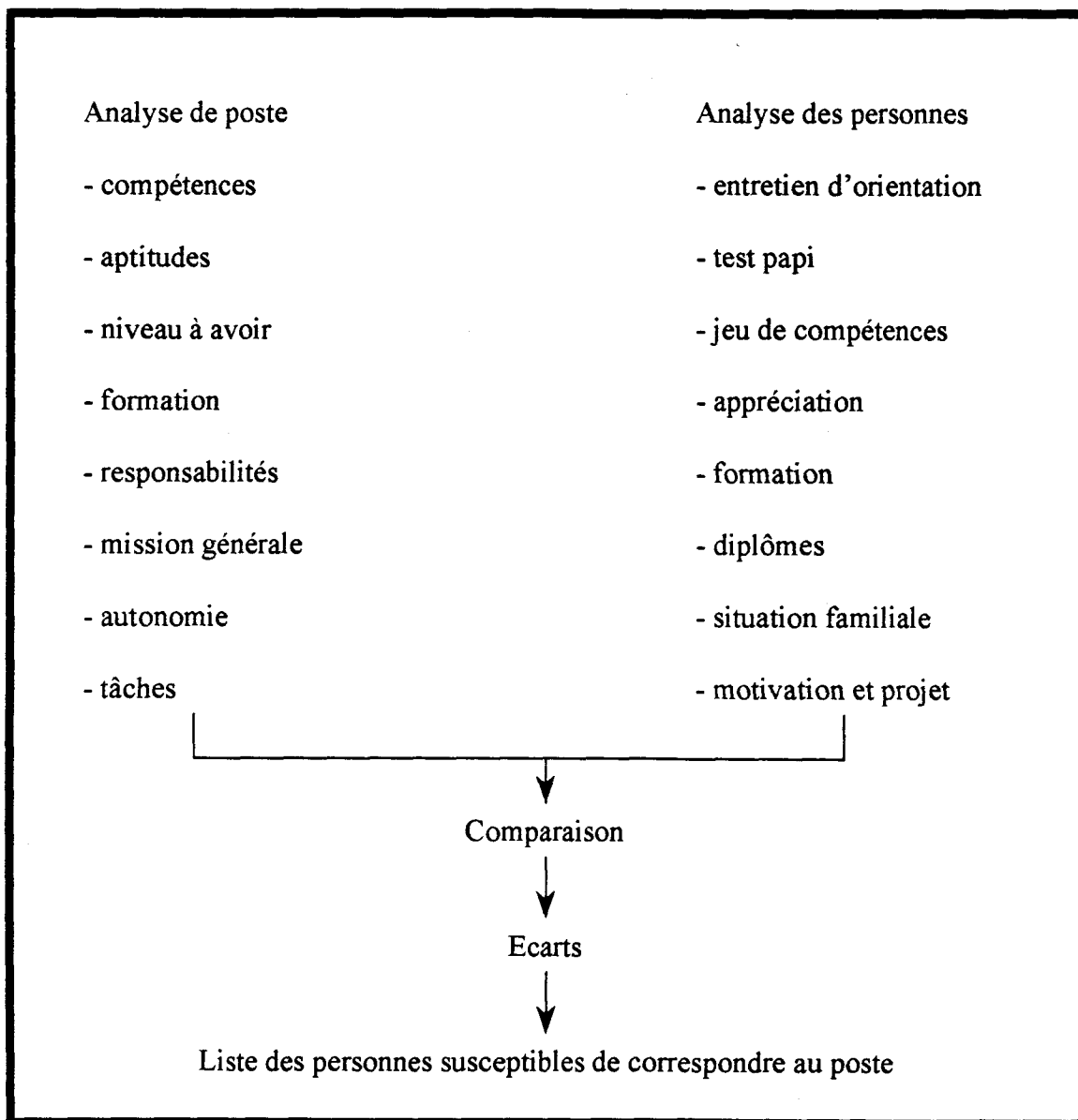
Le savoir correspond à ce que l'on connaît.

Le savoir-faire à ce que l'on est capable de faire.

Le savoir-être concrétise ses traits de personnalité dans ses relations avec autrui et dans la vie sociale en générale.

Rapidement ces données sont insérées dans l'ordinateur afin de sortir, lorsque qu'un poste est à pourvoir, la liste des personnes susceptibles d'y correspondre.

L'outil fonctionne de la façon suivante :



A partir de cette liste les personnes seront convoquées pour un entretien avec le DRH mais aussi le futur supérieur hiérarchique. Un stage est mis en place afin de minimiser les éventuelles inadéquations.

En ce qui concerne l'orientation professionnelle, que se soit en théorie ou en pratique, c'est l'intéressé qui choisit. Il est nécessaire d'être formé pour utiliser un outil. Ceci afin de prendre en considération tous les problèmes déontologiques qui peuvent se poser et avoir la capacité de reconnaître que l'outil peut faire oublier ou cacher certains

autres traits de qualité de la personne. Le DRH à la BSD a été formé mais les autres personnes susceptibles d'utiliser les outils ne l'ont pas été.

La valeur réelle d'un outil ne peut se voir que par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. Avant de le mettre en place il est utile de réfléchir sur ce que l'on veut obtenir. Mais un bon outil ne suffit pas, il faut également un conseiller compétent sur les aspects psychologiques d'où l'intérêt de la formation et de l'expérience. Or, le décalage principal vient de la technicité de l'outil. En pratique l'outil repose sur des éléments objectifs mais laisse malgré tout, une grande place à la subjectivité. Ceci peut, en particulier, être rectifié par le biais du conseil pluraliste qui consiste à mettre à la disposition de la personne, différentes démarches et différents moyens conformément à ses besoins et aux exigences de la situation. Elle repose en partie sur l'écoute de l'autre. Le conseillé reste libre mais en parlant, il fait un auto diagnostic qui lui facilite la prise de décision. Cette méthode repose sur une meilleure compréhension de lui-même. Le conseiller a un rôle informatif mais en aucun cas il ne prend la décision à la place de l'individu concerné. A la BSD cela se déroule à peu près de cette façon si ce n'est que la décision finale est surtout prise par la hiérarchie. En effet, bien qu'aucune décision ne lui soit imposée si il refuse, il sait qu'il restera un certain temps dans sa position initiale. Or, le principal problème vient du fait que ce n'est pas ce qui ressort de l'auto-diagnostic qui est pris en compte mais les résultats du test « PAPI » que l'individu n'ose pas remettre en question.

Les tests peuvent servir à évaluer les compétences chez un individu, mais par test on entend test cognitif, c'est-à-dire des tests qui concernent la personnalité et qui évaluent les acquis. Or seul ce test sert de base à l'orientation à la BSD. L'usage de ce type de test, son interprétation et son utilisation, devraient être réservés à des spécialistes tels que des psychologues. Ce test devrait permettre de compléter, vérifier, approfondir les interprétations sur les comportements. Or à la BSD ce n'est pas réellement le cas, ce test sert de base au diagnostic. Il est approfondi seulement si ses résultats sont remis en question. Un autre problème se pose également du fait que peu de personnes viennent avec un projet préétabli alors que c'est la base des outils proposés. Les salariés demandent un

rendez-vous pour avoir un bilan et voir ce que l'on peut leur proposer mais ils ne se présentent pas avec un projet et un auto-bilan. Il semble que leur objectif principal est de rencontrer leur DRH afin de pouvoir communiquer avec cette personne qui, en général, leur paraît inabordable. Ce qui nous amène à dire que **tous les outils ne peuvent pas s'adresser de la même manière à tout le monde**. Les agents n'étant pas habitués à ce type d'outils l'interprétation qu'ils en ont et leur utilisation sont faussées.

En conclusion on peut dire que l'objectif de l'orientation professionnelle est de permettre aux agents de :

- situer leur potentiel par le biais du bilan professionnel,
- d'explorer les voies d'évolution possibles par le biais de l'étude du projet d'évolution professionnelle.

Ces objectifs sont dans l'ensemble reconnus par les agents²⁴⁹ :

- 3.8 % des personnes interrogées acceptent cet outil tel quel,
- 19.4 % l'acceptent totalement mais plutôt dans les faits que dans le discours lui-même,
- 30.7 % l'acceptent de façon mitigée dans l'opérationnel contre 3.8 % dans le discours,
- 19.4 % sont indifférents dans l'opérationnel contre 3.8 % dans le discours,
- 11.5 % le rejettent dans les faits et 3.8 % dans le discours.

Certains agents, en effet, demandent cet entretien pour avoir un bilan professionnel mais, leur objectif principal, c'est souvent de tenter de mieux cerner leur propre personnalité grâce au test « papi » ou de confirmer ce qu'ils pensent d'eux-mêmes. D'autres, par contre, le demandent afin de connaître leur orientation possible ou pour tenter de mettre en place leur projet de façon cohérente et réaliste mais ces derniers sont peu nombreux. En outre peu de demandes sont faites de façon spontanée. Ce sont souvent les circonstances qui entraînent ce type d'entretien, stage de formation particulier ou sur

²⁴⁹ Chiffres issus des résultats aux entretiens élaborés à la BSD.

demande du supérieur hiérarchique, soit pour confirmer ce qu'il pressent, soit pour qu'un autre dise ce que lui-même n'ose pas dire, soit pour réellement tenter de trouver une possibilité.

Dans l'ensemble, les échos sont positifs chez les personnes qui ont pu avoir cet entretien. En effet, 58 % des personnes interrogées en sont satisfaites. Les autres ne le sont pas dans le principe ou dans la façon de procéder. Ils acceptent l'outil mais l'auraient élaboré autrement. Le principal intérêt vient du test «PAPI». Il semble que certains acteurs aient été déstabilisés eu égard au fait que les résultats du test ne reflétaient pas ce qu'ils pensaient d'eux-mêmes.

Ce sont essentiellement les suites données aux entretiens qui sont perçues de façon négative. Si une suite est donnée, la personne est satisfaite mais si rien de concret n'apparaît, sans raison particulière et surtout sans que l'on en parle, la personne sera insatisfaite. Le reproche le plus souvent fait vient de la franchise. En effet, sans retour il y a toujours espoir et, qui dit espoir, dit finalement désillusion, questionnement sur soi et frustration. Etre franc c'est donner la possibilité de s'expliquer, de se remettre en question, de changer, les agents ne sont pas fermés totalement au changement surtout si il est possible de leur apporter quelque chose. Il est nécessaire de toujours rester positif surtout si ce que l'on a à dire ne correspond pas à ce que la personne veut entendre mais il est plus perspicace de lui dire la vérité que de la laisser attendre. Il existe toujours une solution mais pour la trouver, il faut un climat de confiance qui ne peut exister que dans la franchise, l'écoute attentive, sur la psychologie, sur le côté humain de l'individu mais rien de réellement scientifique. Aucun outil ne peut donner de solution à ce phénomène, l'outil permet de soulever des problèmes à l'homme et de les solutionner.

La durée de l'entretien est également remise en cause car elle n'est pas assez longue pour la plupart. Par conséquent, nous pouvons dire que l'objectif de ce type d'outil est parfaitement perçu et accepté mais qu'au niveau de la qualité relationnelle trois cas de figure apparaissent :

- les individus qui sont pleinement satisfaits d'avoir passé cet entretien et acceptent l'outil complètement,
- les individus qui sont totalement mécontents et rejettent l'outil dans son intégralité,
- les individus qui trouvent que l'idée est bonne mais que la façon dont il est élaboré est à revoir afin de diminuer la subjectivité dans la réalisation de l'entretien (accord dans le discours mais pas dans l'opérationnel).

L'outil est par conséquent acceptable mais pas réellement accepté par l'ensemble des employés. On peut parler de **dysfonctionnement opérationnel** dans la mesure où les agents, bien que relativement satisfaits, désireraient plus de franchise et plus de « scientifique » dans la détermination du potentiel des agents. En outre, pour certains agents cet entretien est inaccessible dans la mesure où il nécessite d'aller au siège et qu'il existe des craintes, des angoisses vis à vis du DRH. Des réunions d'information seraient utiles à ce stade bien que le bouche à oreilles y remédie également.

2-2 L'appréciation professionnelle à la banque Scalbert Dupont

L'appréciation professionnelle ou l'évaluation n'est pas un outil applicable tel quel à l'organisation mais doit s'y adapter. A la BSD il a pour but d'évaluer les résultats en fonction des objectifs fixés, mais aussi d'évaluer le comportement de la personne par rapport à la définition de fonction ainsi que son potentiel par rapport à son projet d'orientation. Un autre objectif de l'évaluation consiste à mettre en place un plan de formation pour combler les écarts de compétences par rapport au projet individuel. L'appréciation se fait tous les deux ans en règle générale et de façon systématique en cas de changement de fonction, pour les nouveaux embauchés ou pour un retour après un congé long.

La première partie de l'appréciation consiste à apprécier la personne sur la tenue du poste au cours de la période écoulée. Elle se décompose en deux sous parties :

L'appréciation détaillée qui consiste à indiquer si le comportement de la personne est satisfaisant ou à améliorer en référence aux exigences du poste, avec possibilité d'observation, sur les éléments suivants :

- les connaissances de l'agent par rapport au poste,
- le comportement professionnel,
- les compétences de l'agent,
- les résultats de l'agent.

L'appréciation d'ensemble qui consiste à signaler si la tenue du poste est satisfaisante, à améliorer ou encore si l'agent n'est pas adapté au poste, tout en y incluant des observations.

La seconde partie du questionnaire d'appréciation concerne surtout les mesures envisagées à la suite de l'appréciation sous forme de quatre questions auxquelles l'appréciateur et l'apprécié tenteront de répondre :

- Quels sont les points à améliorer en priorité compte tenu des appréciations faites préalablement ?
- Quelles mesures envisager pour y arriver ?
- Si l'agent est inadapté à son poste quelles mesures envisager ou proposer ?
- Autres remarques à formuler.

Par la suite l'apprécié a la possibilité de mettre ses propres commentaires. Tout doit lui être restitué et il doit répondre à trois questions :

- Quelles observations faites vous sur les appréciations ?
- Dans l'immédiat souhaitez vous prendre d'autres fonctions ? Lesquelles ? Pourquoi ?
- Etes-vous prêt pour y accéder à envisager un changement de lieu de travail en y spécifiant les limites ?

Cette phase doit déboucher sur un dialogue entre les protagonistes. Ainsi il est possible de discuter des objectifs d'amélioration, voire du projet professionnel. Le problème principal c'est que l'entretien d'appréciation et l'entretien de formation se déroulent à des moments différents.

Ensuite le supérieur hiérarchique au deuxième degré peut y mettre ses observations et l'intéressé est chargé de synthétiser ses propres commentaires.

L'appréciation se fait conformément à l'article 28 de la convention collective des banques. Elle doit être l'occasion d'un entretien approfondi faisant le point sur les années écoulées. Un véritable dialogue doit en découler permettant à l'individu et son supérieur de confronter leurs points de vue, leurs opinions, de dialoguer, de discuter des problèmes rencontrés et des moyens mis en œuvre pour y palier. Il s'agit d'aider à obtenir les meilleurs résultats et de permettre d'évoluer dans son poste ou vers d'autres postes. L'entretien d'appréciation constitue l'un des outils principaux de gestion des ressources humaines à la BSD. C'est le responsable hiérarchique du second degré qui nommera le hiérarchique premier degré chargé de faire l'entretien et de suivre les mesures qui ont été envisagées lors de ce dernier.

L'entretien d'appréciation se déroule de la façon suivante :

- fixation d'une période générale d'entretiens,
- envoi des documents aux centres d'activité,
- préparation de l'entretien : fixation de la date d'entretien pour chaque agent et remise à ce dernier du document d'entretien d'appréciation et du guide au moins huit jours avant,
- l'appréciation se déroule en situation d'entretien en remplissant le questionnaire,
- transmission du document au supérieur hiérarchique qui le complète, évalue la valeur professionnelle de l'agent et retourne le document à ce dernier,
- réception des documents et commentaire de l'agent avec signature, qui ne signifie pas forcément l'accord,
- ventilation des documents complétés à la DRH, à l'agent et au groupe ou département.

Cet entretien constitue un moment privilégié pour aborder la question des perspectives d'évolution, or non seulement, comme nous avons déjà pu l'évoquer, cet outil n'est pas applicable tel quel à l'organisation, mais en plus il n'est pas applicable tel quel à tous les services de l'organisation. Le but de ce type d'entretien est d'estimer le potentiel du salarié, de suggérer des programmes de formation type, d'identifier et modifier les dysfonctionnements, vérifier si les salariés reçoivent des indemnités propres à leurs fonctions et éventuellement fournir des preuves à toutes mesures disciplinaires. Or l'évaluation doit également pouvoir donner des éclaircissements sur l'avenir d'une personne ce qui n'est pas en réalité le cas à la BSD car le procédé ne sert qu'à évaluer le travail fait et le comportement du salarié de façon très subjective.

Les deux rôles de l'évaluateur sont de juger et d'entraîner mais la plupart du temps cela se résume en un jugement simple. Le questionnaire de la BSD pourrait se rapprocher des méthodes, déjà évoquées style listes de contrôles ou incidents critiques. Les questions posées ne sont pas assez précises et laissent beaucoup trop de place à l'interprétation. Or l'intérêt réel porte sur la fixation d'objectifs de performances clairs et compréhensibles par le biais de l'appréciation, des définitions de postes et des normes de performances inexistant à la BSD. Cette méthode présente un caractère arbitraire du style «à améliorer», «satisfaisant»... La procédure trop formelle, en outre, limite l'établissement de relations réelles entre les protagonistes, nécessaires à toute communication.

La synthèse des résultats des entretiens semi-directifs sur l'appréciation du personnel permet de dire que l'objectif en est connu, c'est-à-dire gérer les potentiels et évaluer les performances. Toutefois on peut dire :

- 3.8 % des personnes interrogées acceptent l'outil de façon globale dans le discours et dans l'opérationnel,
- 7.7 % l'acceptent mais de façon mitigée dans l'opérationnel,
- 11.5 % sont indifférents dans les faits,
- 65.5 % le rejettent de façon mitigée dans l'opérationnel parce qu'ils y trouvent beaucoup trop d'inconvénients tel qu'il existe,

- 7.7 % le rejettent par contre complètement dans l'opérationnel mais là encore pas dans le discours.

On peut ainsi parler de **rejet** complet de cet outil quel que soit le niveau, apprécié ou appréciateur dans la mesure où 84.7 % y sont opposés. Les personnes qui l'acceptent le font plus pour le dialogue que pour le questionnaire, qui s'avère trop subjectif et se rapproche plus d'une notation que d'une appréciation des potentiels. Le questionnaire en tant que tel est à revoir dans sa forme et son fond mais surtout lorsque l'aspect gestion de carrière est évoqué, il est nécessaire d'y donner une suite. Le principal problème vient de l'existence même d'un outil d'orientation professionnelle sur lequel la hiérarchie se repose oubliant que cet outil n'est utile que si l'agent le demande, ce qu'il n'ose pas faire dans la plupart des cas, se reposant lui sur ce qui a été évoqué lors de son entretien d'appréciation. Le pire c'est que ce questionnaire est parfois source de rupture de tout contact, toute relation et toute communication entre hiérarchie et agent.

Une explication de chaque item du questionnaire en début d'entretien permettrait de pallier certains problèmes, le guide étant peu consulté. En outre les agents réclamaient une évaluation faite plus régulièrement et non pas tous les deux ans, afin de signaler régulièrement les points forts et les faiblesses dans le but d'y pallier plus rapidement. L'entretien ainsi serait moins craint, moins traumatisant et moins considéré de façon scolaire. En outre le dialogue sur l'avenir serait plus ouvert et il serait plus aisé d'orienter les personnes vers l'entretien d'orientation professionnelle s'il existe des besoins sous-jacents. Par ailleurs l'existence d'un questionnaire identique pour les agents commerciaux et administratifs semble inopportune dans la mesure où les qualités qu'on leur demande sont différentes d'une catégorie à une autre.

En conclusion on peut dire que la principale difficulté vient de l'incompréhension qui accompagne cet outil. Les agents ont l'impression d'être notés, impression accentuée par la hiérarchie qui elle-même parle de notation et non d'appréciation. De plus les termes «satisfaisant» et «à améliorer» ne sont pas acceptés par le personnel dans la mesure où selon certains d'entre eux tout est toujours à améliorer, ce terme lui-même ne signifie rien.

Les appréciateurs ont tendance à souvent mettre «à améliorer» ce qui dans l'esprit des agents signifie «insatisfaisant». Une échelle de notation ou d'items serait préférable à ce stade.

En outre le fait que le directeur de groupe ou de département intervienne, semble ridicule auprès des agents. Ceux-ci préféreraient pouvoir y avoir recours en cas de litige et aimeraient ainsi que le directeur n'intervienne pas systématiquement, surtout s'il connaît à peine la personne. Son intervention, là encore, augmente les craintes et les angoisses dans la mesure où il apparaît souvent comme inaccessible. Par ailleurs les agents ont le sentiment que ce directeur apprécie les gens de façon «bâclée» car il le fait très rapidement par manque de temps, de connaissance de l'individu et de compétences personnelles. Mieux vaut évoquer le problème en tentant de trouver conjointement des solutions que de lui laisser ses illusions car un jour ou l'autre la personne ne sera plus dupe et c'est là qu'apparaîtront les pires problèmes.

Ce questionnaire est à revoir. L'enjeu essentiel c'est de savoir où on en est, où on veut aller et ce qu'il faut faire pour y arriver. D'où l'intérêt d'un dialogue franc, un support clair, précis, net, objectif au maximum et surtout compréhensible par tous.

2-3 Le recueil de définition de fonction à la BSD

Nous pouvons apparenter ce recueil de définition de fonctions à ce qui est appelé en théorie analyse de poste ou description de postes. Les analyses de postes sont les premières sources d'informations en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines et de gestion de carrière.

En effet, correctement réalisées les définitions de poste peuvent fournir des intrants pertinents. Cinq éléments semblent essentiels pour ce faire :

- une description des activités du poste c'est-à-dire ses devoirs, son travail, ses tâches et ses fonctions,

- une description de ses domaines de résultats clés : responsabilités essentielles, domaine d'efficacité, domaine de production, tâches clés,
- une description des critères généraux de mesure : indicateur et techniques de mesure,
- des normes de performances : production spécifique, échelle d'évaluation et résultats.

Tous ces éléments doivent être inclus dans la description du poste afin de pouvoir être utilisés comme élément de l'appréciation des performances. Analyser les composantes d'un travail revient à faire un pronostic d'adaptabilité en expliquant les caractéristiques du travail pour mettre en évidence un certain nombre de critères et d'exigences auxquels devra satisfaire le candidat au poste. Un tel outil repose sur une équité interne des postes dépendant de l'analyse de poste et de l'appréciation du poste.

L'objectif de cet outil à la BSD c'est d'identifier les métiers existants en terme de missions générales, situations professionnelles, responsabilités principales, activités principales et conditions d'accès. L'ensemble de ces définitions de fonction se trouve dans un recueil. L'objectif final de ce recueil est de constituer une carte des fonctions exercées à la BSD afin de situer ces fonctions les unes par rapport aux autres et de préciser les conditions de mobilité fonctionnelle. Le recueil lui-même est censé avoir deux utilités essentielles :

- être un outil au service d'une gestion dynamique des ressources humaines en permettant aux agents de situer clairement leurs activités et responsabilités actuelles dans la banque et en les aidant à préparer leur projet d'évolution.
- être un outil évolutif.

Il est utile en orientation professionnelle et en reconversion pour l'agent, afin de préparer son projet, et pour la hiérarchie afin d'aider ce dernier et identifier les potentiels des membres de son équipe. Mais il est également utile pour l'appréciation, lors de la préparation de l'entretien avec l'identification des écarts de compétences et réflexion sur le plan d'action pour les combler, et pour l'entretien de formation.

Le terme fonction regroupe, à la BSD, les situations de travail en terme de missions, activités, responsabilités principales communes à un ensemble d'agents. Par poste de travail on comprend l'ensemble des tâches confiées à un agent dans son centre d'activité, dans le cadre de l'organisation et de la répartition du travail. Par famille professionnelle on comprend l'ensemble des fonctions dont les domaines d'activité et les compétences présentent certaines caractéristiques communes. Il existe quatorze familles professionnelles à la BSD :

- Activités financières,
- Administratifs,
- Commercial,
- Comptabilité,
- Engagements ,
- Informatique,
- International,
- Inspection,
- Juridique et fiscal,
- Logistique,
- Marketing,
- Organisation,
- Personnel,
- Management.

Le recueil de définition de fonctions se décompose en fonctions, postes de travail et famille professionnelle.

Cet outil vise à identifier les métiers existants afin d'être une base à la gestion prévisionnelle et à la gestion de carrière. Or tous les critères de mesures, d'indicateurs, et de normes de performance pour ce faire sont manquants. Ceci nous amène essentiellement à dire que le principal objectif en réalité c'est d'aider l'agent dans l'élaboration de son projet et non pas de mettre en place une réelle gestion de carrière. Cet outil est utilisé :

- pour clarifier les tâches, les responsabilités, les missions dans le but de mieux s'organiser et gérer son unité de travail,
- lors des entretiens de formation pour savoir là où on a des lacunes afin d'y pallier mais également suite à un désir d'évolution pour remédier aux manques,
- pour clarifier l'appréciation professionnelle afin de permettre d'être un peu plus objectif lors de l'évaluation des personnes en particulier en ce qui concerne les différentes tâches, missions et responsabilités,
- pour l'orientation professionnelle afin d'aider les agents à clarifier leur projet, tenter de voir si le poste correspond réellement à ce qu'ils désirent et d'autre part voir si eux correspondent à ce poste.

Environ 68 % de l'échantillon interrogé connaît les objectifs de ce recueil. Les autres en connaissent l'existence mais leurs opinions sont tellement négatives qu'ils préfèrent d'eux-mêmes nier l'existence de cet outil. Sur ce pourcentage seulement 15 % ont une qualité relationnelle positive par rapport à l'outil, ce qui nous permet de dire qu'il n'est pas accepté par le personnel. Il n'est, en réalité, pas totalement refusé mais il est soit méconnu, soit inutile aux yeux des agents. Certains pensent que c'est un moyen de favoriser les licenciements surtout chez les administratifs qui sont en surnombre. Or ce recueil peut permettre de remotiver le personnel et les aider à les apprécier surtout si à la base la fonction tenue était floue. Le seul point positif de cet outil vient, selon nous, du fait qu'il permet de gérer son plan de carrière, mais bien souvent peu d'agents le voient ainsi.

3-3 Le Conseil Général du Nord

Notre intérêt pour le conseil général du nord provenait essentiellement, d'une volonté de comparer des outils du secteur public aux outils du secteur privé.²⁵⁰ Depuis quelques années la gestion des ressources humaines se transforme dans les collectivités locales. Cette évolution peut s'expliquer par la décentralisation des nouvelles compétences dans le but de répondre territorialement aux problèmes des collectivités locales que l'état ne savait pas traiter. Cette évolution a, entre autre, permis aux collectivités d'acquérir le statut d'employeur au même titre que les entreprises privées. Ces transformations ont perturbé les modes de fonctionnement traditionnels, les confrontant à des problématiques juridiques et territoriales. Afin de pouvoir répondre à ces dernières il était nécessaire de transformer l'organisation et surtout sa gestion des compétences. Ainsi, le système de notation qui existait auparavant devenait obsolète. Il devint utile de ne plus se contenter de noter mais d'évoluer vers un outil d'appréciation du personnel. Ils développèrent donc de nouvelles logiques de relations humaines au travers du dialogue et de la régulation des rapports.

En outre, les collectivités locales prennent une part prépondérante dans la production de biens et services nécessitant, également, la mise en place d'un service de ressources humaines. Ce service dans les collectivités territoriales vise :

- à adapter les compétences et les effectifs aux besoins,
- à différencier et individualiser la gestion des ressources humaines par la création d'une gestion des compétences et des performances,
- à impliquer et mobiliser le personnel autour des valeurs et des objectifs des collectivités par le biais des entretiens annuels d'évaluation.

²⁵⁰ Sans oublier que nous avons accès aux informations grâce au suivi d'un étudiant en stage au conseil général.

Début 1996 le conseil général du Nord a décidé d'instaurer ces entretiens d'évaluation, sous l'égide de son directeur général qui voyait cet instrument comme un outil visant à aménager l'efficacité des actions du département. Cet outil devrait également favoriser les échanges, être tourné vers l'action plutôt que vers l'introspection psychologique.

Avant 1996, un système existait déjà, reposant uniquement sur la notation. Cet outil comprenait à la base une partie exclusivement réservée à la notation et une partie plus axée sur l'entretien. La notation prenait en compte les éléments d'appréciation des différentes catégories en analysant les résultats de façon ventilée, entre très bon à insuffisant :

- leur capacité d'initiative et d'adaptation,
- leur efficacité,
- leur qualité d'encadrement,
- leur sens des relations humaines,
- leur adaptation au poste de travail.

Une note plancher était fixée en référence à une grille établie sur la base du grade et de l'échelon (16 pour le conseil général). Etant donné l'ancienneté des agents la majorité des notes mises se situaient au-dessus de 17 avec une moyenne de 17.5.

L'entretien d'évaluation, quant à lui, représentait une volonté d'aller plus loin dans l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent. Or ce système d'évaluation fondé sur la notation présentait de nombreuses insuffisances qui ont entraîné son remodelage :

- c'était un système basé sur l'ancienneté et l'échelon,
- il n'y avait pas de visualisation concrète du travail accompli,
- la première et principale préoccupation de l'agent était de connaître son appréciation coupant court à toute discussion.

C'est pourquoi début 1996 le conseil général a réformé son système d'évaluation d'abord par l'instauration d'entretiens annuels d'évaluations.

Avant tout, ils décidèrent qu'il était important d'expliquer aux agents que cette évaluation n'était pas une simple formalité mais se situait au centre du dispositif global de gestion des ressources humaines. La mise en place de ces entretiens annuels d'appréciation a nécessité la procédure suivante :

- étude du système précédent,
- entretien avec 10 chefs de service,
- création et envoi d'un questionnaire aux 240 évaluateurs-notateurs.

Seules 146 réponses ont été retournées soit un taux de 61 %. Sur ces 61 %, 84 % estimaient que l'évaluation était utile voire indispensable et lui octroyaient de nombreux avantages comme le fait :

- qu'elle privilégiait le dialogue,
- qu'elle permettait d'harmoniser le service en recadrant les objectifs du service dans la politique générale,
- qu'elle permettait de mieux connaître l'agent.

L'évaluation, pour ces derniers, constitue un devoir de leur part et un droit pour les agents. Or, leur principale crainte provenait du manque de formation aux entretiens, c'est pourquoi ils préféraient, plutôt qu'un outil, être libre d'échanger (51 %). D'autres pensaient que le système en vigueur jusque là était beaucoup trop formalisé (69 %).

Tout le monde paraissait attaché à la notion d'évaluation et un groupe de travail s'est créé. Ce groupe était composé de volontaires, pour l'essentiel des cadres chargés d'évaluer. Cinq réunions eurent lieu de juin à octobre 96 sur les thèmes suivants :

- le niveau hiérarchique de l'évaluateur,
- les objectifs et modalités de l'évaluation,
- l'articulation de l'évaluation et les autres domaines de GRH,

- la cohérence entre l'évaluation des agents et l'évaluation des politiques mises en place.

Ces travaux ont permis entre autre de clarifier l'objectif de l'entretien et les moyens à mettre en œuvre pour pouvoir réaliser une rencontre constructive. Ce sont les services de ressources humaines qui ont eu la charge d'établir les supports de ces entretiens. Tout d'abord fut créé le guide d'entretien annuel d'activité destiné à informer l'agent du nouveau sens donné à l'évaluation. Il aborde des thèmes aussi divers que l'évaluation et ses objectifs, l'entretien, l'évaluation et les autres actions de GRH. Le compte rendu de cet entretien se décompose en six parties :

- le bilan de l'année précédente,
- les compétences de l'agent au regard de l'exercice de ses fonctions,
- la synthèse de l'évaluation,
- les objectifs pour l'année à venir,
- les projets de l'agent,
- les commentaires libres.

La DRH a engagé des réunions d'information au sein des directions avec l'idée que le projet ne devait pas être imposé mais approprié par les agents et leur responsable. Cette information s'est pour l'essentiel transmise par courrier. Le lancement de ces entretiens a débuté en janvier 97 à titre expérimental. Aujourd'hui on est à l'étape des constats sachant que dans certains services personne n'a fait d'entretien. On ne peut pas parler d'échec puisque l'on se situe dans la phase de lancement mais par contre des erreurs procédurales ont déjà été constatées avec leurs conséquences.

Résumé section II :

L'objectif de cette section consistait à présenter quelques cas d'outils précurseurs dans le domaine de la grande distribution mais aussi dans des organisations issues de secteurs différents :

- **l'une fait partie du secteur bancaire où les outils existants sont comparables aux précédents,**
- **l'autre est issue du secteur public où, bien que les critères d'efficacité et de productivité soient différents, les outils sont sensiblement identiques.**

Quelle que soit l'organisation, les outils connaissent les mêmes interrogations et les mêmes problèmes. C'est ce que nous nous proposons d'analyser au sein de la section suivante en comparant leurs usages et leurs effets.

Section III – Modélisation des cas

Qu'ils soient issus du secteur privé ou du secteur public les outils de gestion semblent susciter les mêmes usages et les mêmes questionnements. Au travers de leur analyse nous pouvons nous apercevoir qu'il existe des conditions d'usage dans les outils de gestion quelle que soit leur fonction : rationalisation, représentations ou encore changement.

3-1 Les conditions d'efficacité relatives aux usages des outils de gestion

La performance des outils de gestion ne se déduit pas de leurs propriétés structurelles. **L'outil se contextualise par son usage, il se crée son propre mode d'emploi et ses conditions d'efficacité.** Il existe plusieurs critères d'efficacité qui permettent à l'instrumentation de s'intégrer dans l'organisation²⁵¹.

C'est ainsi que l'on peut citer :

- **L'adéquation de l'outil au problème posé** : cette adéquation transparait au niveau des critères technico-économiques signifiant que l'outil convient au problème posé par l'organisation à ce moment là. Plusieurs notions sont présentes pour qu'il y ait adéquation entre l'outil et l'objectif de l'organisation : le moment, le problème qui se pose à ce moment là et l'organisation. Dans notre organisation, comme au conseil général, le problème de base au moment de la mise en place de l'outil c'était le manque de communication et la rémunération. Pour pouvoir y apporter une solution l'entreprise a donc créé un outil formel, qui par sa structure a finalement mis fin à toutes les possibilités et tous les embryons de communications et de motivation qui auraient pu apparaître.

²⁵¹ P. Gilbert, op cité

- **Le respect du modèle de référence** : ceci grâce à une adoption des concepts et, conjointement, une utilisation des instruments d'analyse et une utilisation des instruments d'aide à la décision opérationnelle. Le modèle adopté doit tenir compte du contexte et s'adapter au contexte. **Il doit par conséquent être évolutif mais, à la base, correspondre à une bonne traduction des concepts en jeu qui entraîneront soit une appropriation soit un rejet du projet.**
- **L'appropriation ou le rejet du projet** : ces deux éléments sont difficilement cernables et il est parfois et même souvent nécessaire de trancher en fonction des entretiens obtenus. En effet selon les personnes interrogées et les cursus, l'atteinte des objectifs individuels au travers de l'objectif de l'outil, le sentiment ne sera pas le même et certains s'approprieront le projet alors que d'autres le rejeteront. **Il existe toujours une part d'interprétation des données fournies en fonction de ce que l'on veut entendre.**

En plus de ces critères, plusieurs autres critères majeurs doivent être présents. Ces critères peuvent être classés en trois catégories reprenant les notions précédentes.

3-1-1 Critère contextuel :

Un contexte facilitant qui montre la subordination des modalités d'appropriation du modèle au contexte. Ces critères relatifs au contexte facilitant sont de l'ordre de quatre :

- le premier concerne **les enjeux** en matière d'instrumentation, que ce soit au niveau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou de l'évaluation. Ces enjeux doivent non seulement être positifs mais également forts. **C'est cet enjeu qui sera l'élément déterminant de l'investissement énergétique que feront les acteurs dans le projet.** Si ces enjeux sont faibles, voire négatifs, l'implication sera faible, même parfois nulle, et la démarche d'évaluation ainsi que l'outil seront voués à l'échec. Ainsi après la phase de

lancement de l'outil, où en général tous les acteurs sont sensibilisés, intéressés et où tout semble prometteur, ils finissent par s'investir dans des tâches plus productives, semblables et quantifiables que l'outil. Or, il faut noter que c'est dans le meilleur des cas que les acteurs s'investissent ailleurs car parfois ils établissent une résistance passive voire même un conflit, d'autant plus que les enjeux leur paraissent négatifs. Comme nous pouvons ainsi le constater au démarrage de l'outil tout semble aller pour le mieux.

Les outils de gestion des entreprises entrant dans notre cadre d'analyse ont effectivement démarré en fusée pour très rapidement prendre un rythme de croisière tel qu'il n'est pas paru nécessaire aux yeux de ces concepteurs de le suivre sur radar. C'est ainsi qu'ils ont laissé l'outil voguer à son rythme pour s'apercevoir tardivement qu'il ne suivait plus sa trajectoire mais partait en dérive. Il nous faut toutefois rappeler que certains de ces dysfonctionnements de l'outil peuvent se qualifier d'effets pervers alors que d'autres ont été plus ou moins désirés par les acteurs en présence à savoir, qu'il s'agissait soit de compromis en situation de conflit, soit de condensation des problèmes ou encore de compensation ou de déplacement.

- Autres critères contextuels permettant de faciliter la vie de l'instrumentation : **les orientations plus ou moins explicites de la politique de ressources humaines.** Si ces orientations sont claires et bien définies les énergies disponibles pour le projet sont plus fortes et plus importantes. Ce qui facilite la convergence d'énergie positive vers le projet. A l'opposé si ces énergies sont floues, le doute plane sur l'outil et peut aboutir à l'obtention d'une démarche étroitement instrumentale.

- **Avoir une structure d'entreprise propice à un fonctionnement d'équipe.** En effet une démarche ou un processus quel qu'il soit est plus facile à mettre en place lorsque la structure s'y prête **par habitude de coopération** entre les différentes unités constitutives à savoir les différents secteurs de magasins en ce qui concerne la gestion du développement individuel. L'outil d'évaluation

demande obligatoirement un fonctionnement transversal ainsi, une organisation trop structurée sans lien direct, nuit au fonctionnement de l'outil par ses cloisonnements trop verticaux. Au contraire la transversalité permet à l'outil de toucher tous les niveaux et nécessite ainsi des compétences et des connaissances sur tous les points.

- **Des expériences antérieures de coopération au niveau de l'organisation** que se soit dans le domaine prospectif ou stratégique permettent de gagner du temps essentiellement au niveau de la confiance et de l'évitement des écueils dus à ce type de démarche.

3-1-2 Critère d'implication du ou des acteurs principaux :

La fonction «régulateur» de l'outil dépend de la faculté du responsable de l'outil à décoder les jeux de pouvoir et à mobiliser les acteurs autour d'enjeux positifs dans un sens favorable au changement. Ce critère également comprend différents sous critères à savoir :

- Avant toute chose le responsable doit s'impliquer dans la démarche de mise en place de l'outil et pour se faire, **il doit acquérir un ensemble de connaissances à la fois théoriques et pratiques sur l'outil qui l'intéresse.** En effet pour devenir pilote à part entière de l'outil et du projet qui va avec il faut en connaître et en maîtriser toutes les facettes.
- Ce responsable doit appartenir depuis quelques années à l'entreprise et ainsi avoir **de l'expérience et maîtriser la structure et le site de l'entreprise.** En même temps cela lui permet de disposer de réseaux informels qui lui faciliteront, au moment voulu, le pilotage du processus.
- Ce responsable doit par ailleurs de préférence être un généraliste en relation avec d'autres professionnels lui permettant à la fois de disposer de moyens d'action et d'atouts dans la bonne marche du projet.

3-1-3 Un processus de changement maîtrisé

3-1-3-1 Le client²⁵² du processus de changement doit être identifié :

Ceci afin de bien poser le problème de départ et d'analyser la demande réelle pour pouvoir y répondre. Ce client n'est pas obligatoirement l'organisation concernée mais peut être également le salarié.

- **La communication doit être spécifique** et adaptée aux clients. Pour vendre le projet aux personnes concernées il faut parler le même langage qu'elles, les sensibiliser et souligner les enjeux positifs du changement au travers du projet à leur destinataire.
- Il est également nécessaire **de disposer de moyens de contrôle et de suivi** pour repérer les problèmes et ainsi pouvoir agir à temps par régulation.
- Autre modalité nécessaire mais pas suffisante à savoir **impliquer l'encadrement** dans sa totalité au niveau du projet. Si l'encadrement y est opposé, si le responsable n'a pas réussi réellement à convaincre, le projet court à l'échec.
- Avoir une **adaptation régulière du modèle pour tenir compte du contexte**, du rejet ou de la traduction de certains contextes mis en place et des interprétations qui en découlent. Tout modèle doit adapter ses caractéristiques à celles du contexte et être assez malléable, à savoir assez flexible pour pouvoir suivre les évolutions de ce contexte. Une position trop stricte risque d'entraîner un rejet de l'instrument alors **qu'une position de négociation** et donc de prise en compte des autres parties peut faciliter l'intégration de cet instrument.
- **L'instrument n'est pas central dans la démarche.** Une centralisation trop forte sur l'instrument risque d'en rendre les caractéristiques trop techniques et de

²⁵² En référence à P. Gilbert (1998)

détourner l'enjeu réel interdisant ainsi toute coopération entre les membres hiérarchiques. Il est nécessaire que chaque membre impliqué trouve un langage commun.

- **Le processus doit être contrôlé par les dirigeants.** Il s'agit d'un pilotage politique garantissant la réussite du projet. Ce pilotage peut être mené par les dirigeants mais aussi, et de préférence, par un groupe de pilotage nommé par les dirigeants avec le pouvoir de ces derniers, impliqués et dont l'objectif est de prendre en charge la coordination du projet.

3-1-3-2 Un suivi de la vie sociale de l'outil de gestion :

Ces critères peuvent être repris pour chacun des outils étudiés dans nos trois organisations. Nous intégrerons volontairement l'outil de gestion de développement individuel, bien qu'il fasse l'objet d'une analyse plus complète par la suite, dans la mesure il nous permet de le situer immédiatement par rapport aux autres outils.

RI Auchan : instrument A

GDI à Auchan : instrument B

Scalbert Dupont : instrument C

Conseil régional : instrument D

Certification à Auchan : instrument E²⁵³

| | Entreprise succès relatif | Entreprise échec |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| <u>Contexte facilitant</u> | | |
| Enjeux positifs et forts | A,B,C | D,E |
| Orientations politiques claires | C | D,E |

²⁵³ Bien que nous n'ayons pas réellement évoqué cet outil, des données nous ont été fournies à son sujet en guise d'illustration.

| | | |
|--|---------|--------|
| Structure propice | A,B,C | D |
| Expérience antérieure | B | E |
| <u>Un responsable GPEC préparé</u> | | |
| Le responsable possède à la fois des connaissances théoriques et pratiques | B, C | |
| Appartenance au site | A,B,C | D,E |
| Généraliste dont l'action est coordonnée aux autres professionnels | A,B,C | E |
| <i><u>Un processus de changement maîtrisé</u></i> | | |
| Le client du changement est identifié | A, B, C | D |
| Communication spécifique | A,B,C | E |
| Contrôle et suivi | (C) | |
| Implication de l'encadrement | A, B,C | D, (E) |
| Modèle de référence adapté | - | E |
| Les instruments ne sont pas centraux dans la démarche | - | - |
| L'instrument est placé sous le contrôle technique des dirigeants | C | D |

Les catégorisations du précédent tableau synthétisent les observations et les données recueillies lors des entretiens. Il importe de préciser que les réponses peuvent varier selon la phase de vie de l'outil étudié.

3-2 les outils de gestion vecteurs de rationalisation et de représentations identitaires et sociales

P. Louart (1995) distingue deux dimensions de la réalité :

- celle des événements,
- celle des représentations que les personnes construisent des événements.

Les représentations se définissent comme **un ensemble de discours contextualisés à partir d'interprétation d'événements**. Cette interprétation est d'ailleurs porteuse de sens et de valeurs individuelles en fonction de l'histoire personnelle et organisationnelle des acteurs, de leur rôle dans l'organisation et de leur possibilité d'action. L'interprétation que nous sommes amenés à faire d'événements auxquels on assiste est souvent issue de nos désirs et de nos perceptions du réel. Notre **mental colore la réalité** de deux façons par **le sens** qu'il lui donne et par la **charge émotionnelle** qu'il y met. Nos représentations sont donc des nœuds de significations mêlées d'émotions et agissant comme des filtres ou des sélecteurs par rapport à de nouvelles perceptions pouvant conduire à des interprétations irréalistes.

Le réel est souvent plus complexe que l'image que l'on s'en fait. Il est souvent nécessaire de le remanier et de le réapprendre par un nouvel apprentissage des représentations en place. Pour ce faire il est possible d'utiliser des outils de gestion. Que ce soit au niveau de sa mise en place ou au niveau de sa vie. **L'outil de gestion n'est pas neutre. En dehors de ses aspects techniques il peut interférer sur les représentations en les modifiant peu à peu au travers d'un apprentissage, plus ou moins long selon l'objectif visé.**

Cela peut se faire **de façon intentionnelle ou non intentionnelle**. Au niveau intentionnel l'outil peut avoir un objectif *de communication ou d'information organisationnelle comme ce fut le cas pour Auchan, mais également pour la banque Scalbert Dupont et pour le conseil régional*. Il s'agissait de mettre en place un système d'évaluation permettant de mieux connaître les besoins, les intentions et les potentiels du personnel afin ensuite de tenter d'y répondre. Or, derrière cet objectif commun préexistait

la volonté d'instaurer un système de communication entre les membres de l'organisation et bien sûr d'apprentissage organisationnel pour les personnes présentes et à venir dans l'organisation.

De façon non intentionnelle, ou non dite, il s'agissait de modifier les représentations que les acteurs pouvaient se faire de l'organisation à savoir de « presse citron » pour l'une d'elle, de non écoute pour l'autre et de bureaucratique, au sens négatif du terme, pour la dernière. Ceci bien évidemment de façon interne à l'organisation mais également externe afin d'attirer les meilleures candidatures au recrutement du marché pour l'avenir²⁵⁴. *L'image que donne ces trois organisations n'étant pas favorable, que ce soit à l'interne ou à l'externe, il fallait à tout prix la modifier. Or la mode à cette époque (fin des années 80) étant la mise en place d'outil et l'intérêt porté aux salariés au travers des évaluations, ces trois entreprises ont entrepris à peu près à la même période de mettre en place leurs outils. Leur image s'est, en effet, modifiée au démarrage car il y a eu le sentiment d'une prise en compte et d'une considération de la direction vis à vis du personnel. Cette image très rapidement s'est extériorisée dans la mesure où les membres du personnel en ont parlé autour d'eux, dans leur famille et leur entourage (ceci surtout dans le cas d'Auchan) et peu à peu l'image extérieure s'est légèrement améliorée. Légèrement, car très rapidement la perception que les acteurs se faisaient de l'outil s'est dégradée. Non pas du fait de l'outil lui-même mais surtout à cause de son utilisation qui en était faite.*

Le risque d'un trop grand laxisme ou d'une exigence trop élevée existe dans ce genre de démarche. En cas de laisser faire chaque acteur interprète l'outil, selon sa propre perception et les objectifs qu'il lui assigne, entraînant des problèmes à très court terme. En cas d'extrême rigueur, par contre, l'acteur n'a pas autant de liberté de faire mais il n'en reste pas moins libre dans ces interprétations des données et par conséquent dans ses utilisations. Ainsi on peut dire que « la boucle est bouclée » car quelle que soit la façon de

²⁵⁴ Ceci est d'autant plus vrai qu'en fait le marché du travail s'est durci et que les entreprises font la course aux meilleurs.

faire de l'organisation et quel que soit l'outil mis en place c'est en fonction des interprétations diverses et variées des acteurs que l'outil sera plus ou moins bien intégré dans l'organisation. Or, les acteurs concernés sont, non seulement, souvent nombreux mais en plus avec des rôles et un historique organisationnel différent.

Ainsi une employée d'Auchan avait l'impression , au démarrage, que l'outil lui permettrait d'évoluer rapidement dans la société. Mais rapidement, elle a eu le sentiment qu'il ne s'agissait que « de tromper l'individu » en lui donnant l'impression qu'on le considèrerait et qu'on allait l'aider. Par la suite son interprétation a évolué, elle a estimé que l'objectif final consistait à distribuer des primes afin de « faire taire » les revendications salariales du personnel et supprimer les grèves.

Ou encore, cet employé de la banque qui avait demandé à maintes reprises des entretiens d'évaluation et, à qui on avait longtemps fait croire, ce qu'il voulait croire, à savoir qu'il était performant et plein d'avenir dans l'entreprise. Or, après un entretien avec son supérieur hiérarchique, ce dernier savait il n'était pas amené à progresser mais qu'en plus il était considéré comme non performant (à la limite du licenciement). Pourquoi laisser croire de telle chose alors que l'on sait pertinemment que c'est faux ? Dans ce cas l'outil lui-même n'est pas en cause mais plutôt son utilisateur. Cette personne, rencontrée peu de temps après, avait perdu « toute son assurance » et se posait des questions sur elle-même à la limite de la « dépression ». Pourtant rien ne lui avait été dévoilé mais le silence est parfois pire que la vérité car il laisse supposer certaines choses que l'on intensifie dans le négatif.

De façon identique, nous pouvons également citer l'exemple du conseil régional où peu de monde croit en l'outil. En effet, ce dernier vient d'être totalement modifié, juste après sa création parce qu'il ne fonctionne pas et que personne n'en parle. C'est « le secret absolu » autour de l'outil. Nombreux sont ceux qui y sont opposés même dans le groupe de pilotage. Nous ne pouvons pas faire d'évaluation de l'outil en l'état actuel, parce qu'il est en cours de mise en place. Or, son fonctionnement est basé sur le volontariat des acteurs utilisateurs et, peu d'entre eux sont d'accord pour l'utiliser.

D'autre part il n'existe pas réellement de procédure de mise en œuvre et il n'y a guère de communication formelle autour de l'outil entraînant, parallèlement, une communication informelle négative.

Le changement organisationnel s'effectue dans des champs relationnels où coexistent ordre et désordre, recherche d'objectivation et débats intersubjectifs. P. Louart (1995) souligne que la réalité d'un changement «**est une association d'éléments de rationalité, de formalisation, d'ordres locaux, tissés eux-mêmes avec de l'intuition, de l'informel et du désordre. Sans la rigueur d'approches systémiques, conduites planifiées, pensées, il est difficile de réaliser quelque chose, sans tâtonnements, hésitations, réponses impulsives et ajustements, bien des occasions ne peuvent être saisies**».

Une mise en question des représentations individuelles permet d'organiser une action collective²⁵⁵. Chacun doit arriver à comprendre l'autre, à faire des compromis pour réussir à travailler ensemble. Si tout le monde campe sur ses positions le collectif devient difficile voire impossible ou encore source de conflits graves.

En outre, l'outil s'adresse à des individus pas toujours rationnels dans leur comportement. Leur rationalité s'inscrit dans des contextes d'action complexes prêtant à interprétations. Les rationalités des acteurs dépendent de leur cadre de référence à savoir, de leurs structures psychologiques internes (M. Weber). **L'homme se projette souvent au travers de l'outil auquel il a à faire. Il oriente son action au travers de l'outil mais également des croyances, des désirs qu'il aura transféré dans l'outil.** Tout est source de relation et tout est issu de la relation, que ce soit au niveau des hommes entre eux, des groupes entre eux, des groupes et des hommes, des groupes et de l'organisation mais aussi au niveau interpersonnel. **Un outil de gestion, pour rester pertinent tout au long de sa**

²⁵⁵ L'action collective se définit comme un tissu décisionnel et opératoire complexe produit par l'interaction des différents acteurs d'une organisation.

vie doit mûrir en compréhension et s'intégrer dans les comportements des acteurs sociaux.

Dans les organisations les hommes ont à gérer des enjeux technico-économiques et socio-politiques dans un système de contribution / rétributions. Un outil de gestion aura toujours des aspects acceptables au travers **d'un équilibre entre contributions / rétributions**. Le jour où cet équilibre n'existera plus, l'avenir de l'outil sera compromis. *Ceci est le cas dans toutes les entreprises qui nous intéressent, sauf dans la dernière (le conseil régional) où déjà au démarrage de l'outil on peut dire que cet équilibre n'existe pas. Pour les deux autres, « la balance penche vers l'un ou l'autre » en fonction des acteurs directionnels qui rééquilibrent à chaque fois que nécessaire. L'objectif final de ces organisations n'est, apparemment, pas atteint et la tendance est de laisser une nouvelle chance à l'outil pour le réaliser. Son apprentissage étant toujours en cours l'outil ne peut pas être complètement opérationnel et, par conséquent, pertinent et intégré dans le comportement des acteurs.*

3-3 Les outils de gestion, vecteurs de changements

L'implantation des outils de gestion permet souvent d'assister à des phénomènes d'enthousiasme initial suivis plus ou moins rapidement de phénomènes d'essoufflement. Le processus est typique de la mise en place de certains changements désirés où on est très enthousiaste au démarrage et où on a une multitude d'idées avec très rapidement une saturation de ces idées et un écoeurement dû à leur non-utilisation pratique. C'est ce qu'on appelle l'essoufflement. Nous parlerons, en référence à F. Chevalier, de **changement par tâtonnements ou par réajustements**.

Le succès de l'outil ne répond pas aux attentes pour différentes raisons, identiques sur les deux premiers cas, mais pas encore réellement perceptibles dans le troisième cas en raison de sa jeunesse. Ces raisons sont les suivantes :

- économiques,
- psychologiques individuelles,

- le refus des salariés,
- le refus syndical.

Ces refus sont souvent source de désinvestissement de la part des cadres et de la direction. Ils découlent :

- de l'opposition ou de la réserve des cadres,
- de la déception des participants,
- de la surcharge de travail qu'il entraîne,
- d'un « coaching » trop ou pas assez important selon les cas mais quoiqu'il en soit mal élaboré,
- de relais entre cadres posant problème car mal préparés que ce soit au niveau des chefs de rayon des directeurs de banque que des pilotes du projet,
- d'attentes déçues créant des désillusions et des déceptions chez les dirigeants eux-mêmes.

Les causes les plus importantes de « déperissements » d'un changement proviennent du processus de changement mis en place et de son mode d'insertion. **Le fait de passer du stade d'expérimentation au stade d'extension pose un problème en soi, dans la mesure où le contexte est moins favorable, les acteurs moins motivés, exigeant parfois une restructuration de la part de l'entreprise. Peu de choses peuvent faire échouer la mise en place d'un changement au travers d'un outil. Ainsi, la non prise en compte des représentants syndicaux à Auchan lors de la création de la GDI a engendré de nombreux dysfonctionnements :**

- **un refus syndical de l'outil,**
- **un passage en force de la part de la direction,**
- **une acceptation mitigée ou enthousiaste selon les cas des salariés,**
- **une obligation d'acceptation syndicale,**
- **« des bâtons dans les roues » de la part des syndicats pour insérer l'outil dans l'organisation,**

- **une mauvaise communication et une perte de vue des objectifs entraînant un essoufflement prématuré de l'outil.**

Les mêmes remarques peuvent s'appliquer à la banque Scalbert Dupont mais dans ce cas, pour l'ensemble du personnel, directeur d'agence compris.

Il existe deux cas de figure dans la mise en place d'un changement :

- dans le premier cas le dispositif organisationnel ne peut pas traiter les difficultés inhérentes à ce changement et en particulier à la période d'essoufflement. Le changement se perçoit comme un modèle construit à priori sans consultation des acteurs. Cela engendre une désimplication des acteurs que l'on analysera souvent comme un problème de résistance au changement. On pense avoir à faire à des phénomènes d'habitudes, à un « conservatisme latin » que l'on peut vaincre par la persuasion, la formation et l'information.
- Dans le second cas, par contre, ils parviennent à gérer les dysfonctionnements et favorisent l'intégration de l'outil. L'outil de changement a tenté de canaliser, de persuader, de structurer les acteurs autour de lui. L'objectif est « de fondre dans un même moule » tous les acteurs qui gravitent autour de l'outil. Ainsi, lorsqu'une opposition survient, elle est réfutée immédiatement par l'ensemble qui soit refuse de la considérer comme légitime, soit rappelle les règles d'ensemble acceptées par tous. *Ce fut le cas dans nos deux entreprises principales où les dirigeants n'ont jamais voulu légitimer les oppositions et les revendications des acteurs jusqu'au jour où ils ont été obligés de le faire à cause du mouvement collectif de protestation.* Le changement dans ce cas peut-être constructif au niveau des comportements des acteurs et des règles. Il tente de créer une dynamique autour de lui. E. Friedberg (1993) souligne, à ce titre, «en leur permettant de se dérouler ouvertement et donc en reconnaissant la légitimité des intérêts divergents en présence, il est possible de rendre les affrontements inévitables plus rationnels et moins coûteux, et de les utiliser de façon dynamisante pour le fonctionnement de l'organisation ».

L'outil doit être utilisé comme une transition vers un mode de gestion plus large afin de favoriser, de piloter et enfin de suivre le changement opérationnalisé. Pour réussir il doit par conséquent laisser des marges de manœuvre aux acteurs ; si tel n'est pas le cas, ils les prennent, leur permettant de trouver un nouvel équilibre par imitation du modèle de départ. Le changement se gère par un processus d'apprentissage dans le temps avec une marge de manœuvre aux acteurs, leur permettant de gérer les zones d'incertitudes relatives à l'imprévisibilité des comportements. Il n'est pas paradoxal de parler d'outils de gestion comme vecteur de changement et de liberté d'action des acteurs car, l'outil de gestion lui-même peut laisser place à cette liberté du fait de sa flexibilité structurelle²⁵⁶. L'outil de changement doit maintenir des zones de flou volontairement, afin de permettre la mise en place de jeu de négociations permettant aux acteurs de modeler leur relation, leur jeu de pouvoir, d'influence, et de faire progressivement l'apprentissage de nouveaux comportements.

L'acteur doit pouvoir adopter librement un comportement stratégique face à l'outil et au changement. En effet, comme le souligne Crozier l'acteur ne participera qu'à condition de voir clairement ce que cela pourra lui rapporter. Les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon bornée à la routine mais ils sont capables de changer en trouvant leur intérêt dans les outils qu'on leur propose.

²⁵⁶ Dans ce cas les acteurs sont libres, dans une certaine mesure, de modeler leur jeu de pouvoir et leur relation. L'outil canalise simplement cette liberté.

Résumé de la section III :

Dans toute organisation la mise en place d'un outil, et en particulier d'un outil de gestion, nécessite le respect de certaines conditions d'efficacité en rapport avec l'usage de l'outil. L'outil pour être efficace:

- **répond aux problèmes posés et à l'objectif visé par une analyse de l'organisation,**
- **respecte les concepts auxquels il fait référence, à la fois s'adapte au contexte qu'il traduit et évolue,**
- **suscite l'appropriation des acteurs en étant à la fois acceptable et désirable.**

L'outil de gestion peut, ainsi, devenir un vecteur de rationalisation²⁵⁷. Mais il deviendra également un moteur de représentations identitaires et sociales. L'homme se projette au travers de l'outil. Il oriente son action par le biais de l'outil, des croyances et des désirs qu'il aura transféré en lui sous réserve toutefois de l'avoir accepté

L'outil de gestion est accepté s'il trouve un équilibre entre contribution et rétribution. S'il mûrit avec l'organisation et ses acteurs, et s'il intègre dans les comportements sociaux. Mais son principal but est de répondre, dès sa mise en place, à l'objectif visé et savoir être un outil de changement, d'apprentissage et de fonctionnement.

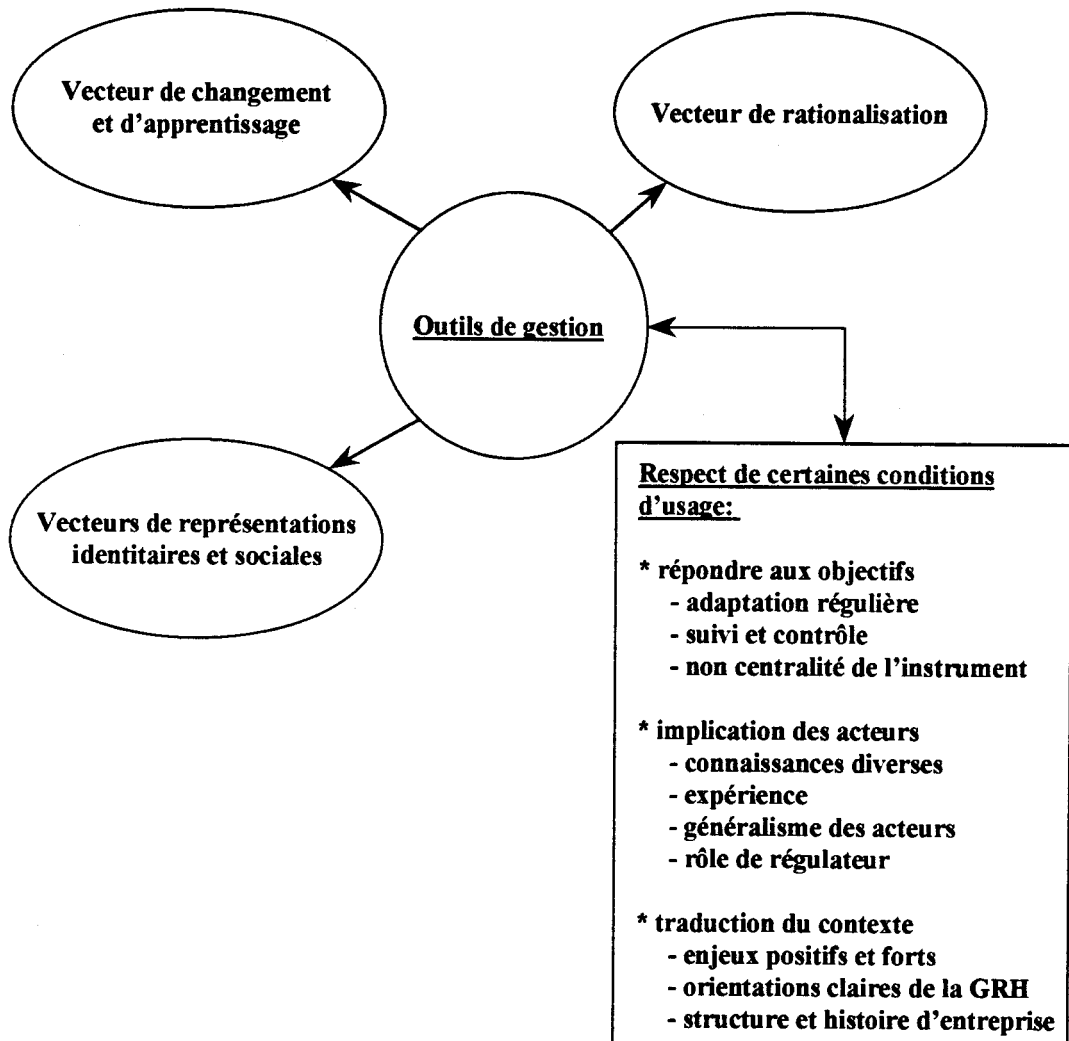
²⁵⁷ A moins que cela ne soit l'objectif initial.

Conclusion :

L'efficacité des outils de gestion suppose une action s'appuyant sur l'ensemble des éléments de changement. Elle demande, entre autres, une compréhension large des fonctions instrumentales. L'instrumentation a une efficacité relative aux usages. Le projet de mise en place d'outils de gestion ne doit finalement que partiellement aux caractéristiques intrinsèques de l'instrumentation et à l'adéquation de celle-ci aux problèmes auxquels elle est appliquée.

Un outil de gestion efficace respecte et intègre les représentations des acteurs. Chaque acteur oriente son comportement et ses actions en fonction des attentes qu'il projette dans l'outil. La difficulté essentielle consiste à trouver un juste équilibre entre les attentes des acteurs et les attentes de l'organisation. C'est, en réalité, trouver un équilibre entre la contribution et la rétribution des acteurs. Or, il ne suffit pas de trouver cet équilibre, il est également nécessaire de trouver le moyen de le maintenir dans le cycle de vie de l'outil. Lorsque ce dernier évolue et mûrit, passant par exemple du changement au fonctionnement quotidien, cet équilibre se modifie. Si dans sa structuration et sa formalisation l'outil n'intègre pas ces changements, il lui sera difficile de résister à la pression temporelle.

Schéma récapitulatif du chapitre V



CHAPITRE VI -
CAS PRINCIPAL :
FORME DE PRODUCTIVITE D'UN OUTIL DE GESTION

Résumé du chapitre VI

Ce dernier chapitre s'intéresse directement à l'outil de gestion du développement individuel dans son environnement. Après avoir présenté le type d'organisation dans lequel l'outil se situe, nous nous sommes centrés sur l'outil de GDI en analysant sa structure et ses finalités.

L'analyse des outils de gestion met en évidence l'existence de deux types d'effets productifs :

- **des effets explicites liés directement aux objectifs de l'outil,**
- **des effets implicites liés au fonctionnement de l'outil et aux acteurs dans le contexte.**

En lien direct avec ces effets, l'outil de gestion présente deux fonctions essentielles :

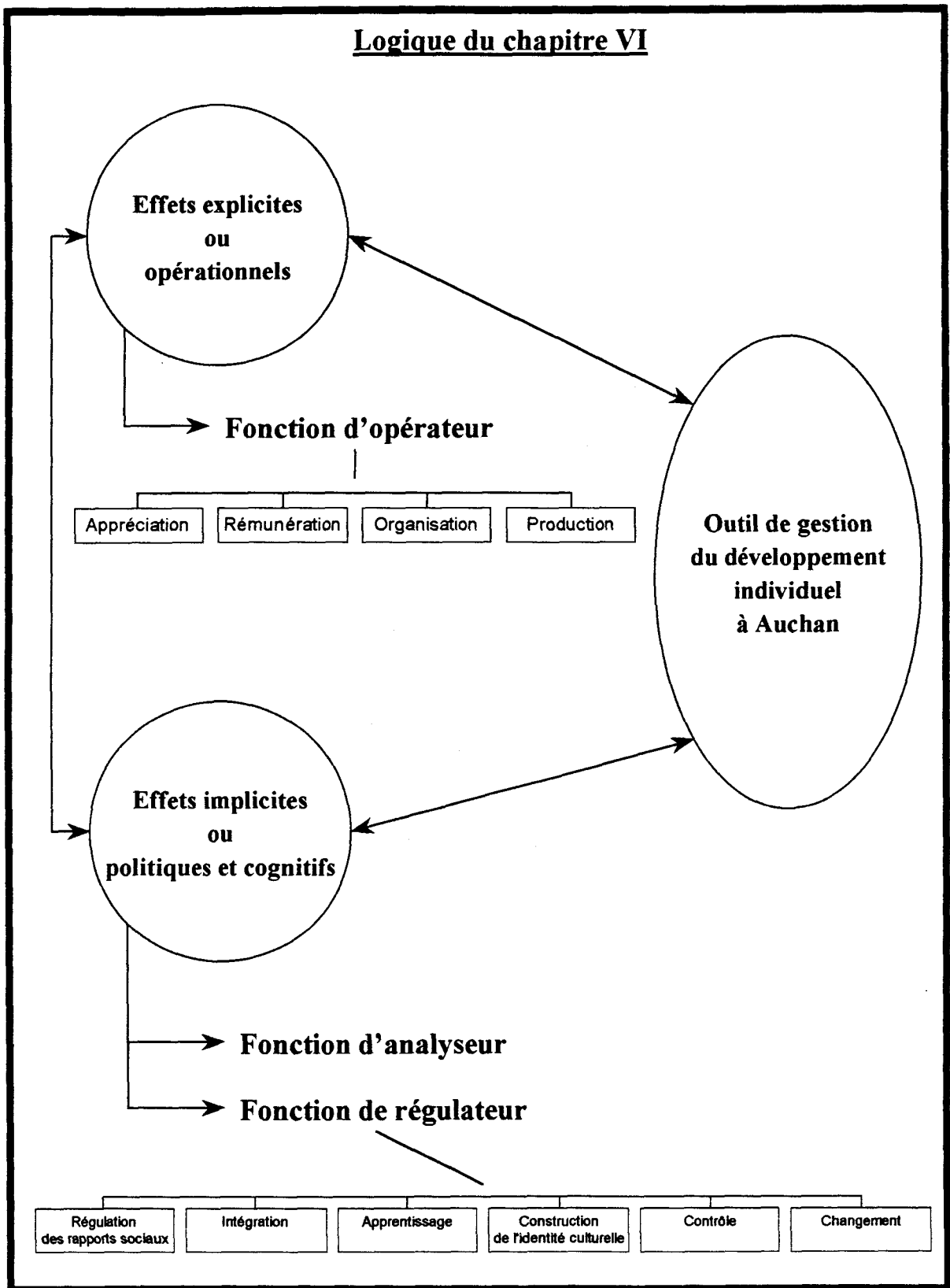
- **une fonction d'opérateur en rapport avec ses objectifs,**
- **une fonction d'analyseur et de régulateur du contexte et des rapports sociaux.**

Dans la plupart des situations, l'outil de gestion est mis en place en tant qu'outil de changement. Or, il se transforme régulièrement en outil de fonctionnement, d'une part, à cause de son coût de mise en place et de fonctionnement au niveau financier et humain, et d'autre part du fait de l'existence d'enjeux socio-politiques.

Les outils de gestion ne peuvent être considérés comme pertinents que s'ils répondent aux objectifs de l'organisation en termes économiques, socio-techniques mais également politiques. Leur efficacité dépend de leurs facilités de compréhension et d'usage mais également de leur flexibilité et de leur souplesse organisationnelle. Or, s'ils ne sont pas acceptés par les acteurs, ils ne pourront être ni efficaces, ni pertinents. Les outils de gestion gravitent toujours entre cohérence et tension. Les

acteurs seront bienveillants ou hostiles à son égard. Ils auront des sentiments et des objectifs convergents ou divergents face à lui. Mais, quoiqu'il en soit, les acteurs ne resteront jamais neutres.

Logique du chapitre VI



Plan

Section I – Monographie Auchan

- 1-1 Présentation des hypermarchés Auchan
- 1-2 La gestion des ressources humaines dans la grande distribution
- 1-3 La gestion des ressources humaines et ses outils à Auchan

Section II – Description de l’outil de «gestion du développement individuel » à Auchan

- 2-1 Définition de l’outil de «gestion du développement individuel »
- 2-2 Les entretiens d’activité issus de l’outil
- 2-3 La gestion des coefficients par l’outil
- 2-4 Synthèses des compte-rendus d’entretiens des employés sur l’outil de gestion du développement individuel (GDI)

Section III – Diagnostic de l’outil de gestion du développement individuel à Auchan

- 3-1 La fabrique d’un outil de gestion
 - 3-1-1 L’outil de gestion issu des schémas cognitifs organisationnels*
 - 3-1-2 Articulation, enchevêtrement des outils de gestion entre eux*
 - 3-1-3 Inertie des outils de gestion*
- 3-2 Les effets productifs des outils de gestion

3-2-1 Les effets opérationnels des outils de gestion

3-2-2 Les effets politiques et organisationnels des outils de gestion

3-2-3 Les effets cognitifs des outils de gestion

3-2-4 Fonctionnalité des outils de gestion

3-3 Nomenclature des outils de gestion

3-3-1 L'outil de gestion : outil de représentation du réel

3-3-2 L'outil de gestion : outil de structuration

3-3-3 L'outil de gestion : outil de renseignement et de contrôle

3-3-4 L'outil de gestion : pratique contractuelle

3-3-5 L'outil de gestion : outil d'apprentissage du changement

Section I - Monographie Auchan

1-1 - Présentation des hypermarchés Auchan

1-1-1 - Positionnement des hypermarchés Auchan

Le groupe Auchan trouve son origine dans les années 60 lorsque Gérard Mulliez crée son premier hypermarché d'une surface de 600 m² dans le quartier des "hauts champs" à Roubaix. Basé sur le principe du discount et du libre service son développement va être rapide et important permettant à son fondateur d'ouvrir son premier hypermarché dans la région à Roncq en 1967. Début des années 1970 Auchan possède déjà cinq magasins dans la région Nord Pas-de-Calais. Le groupe décide alors de les compléter par une stratégie de diversification afin d'obtenir des activités complémentaires de son activité principale (bricolage, prêt-à-porter, sport, restauration ...).

En 1981 Auchan compte une trentaine de magasins répartis sur le territoire national. C'est le moment de la mise en place d'une internationalisation particulièrement en Espagne sous l'enseigne "Al campo". Son internationalisation s'accélère en particulier à partir de 1984 avec l'Italie, les Etats-Unis (ouverture de deux magasins un à Houston l'autre à Chicago qui ferma très rapidement), la Pologne, le Luxembourg, le Portugal, le Mexique et bientôt la Thaïlande, l'Argentine et la Hongrie. Or Auchan reste en retard dans ce domaine par rapport à ses principaux concurrents (Carrefour et Promodès).

Auchan garde une place à part dans la grande distribution française. Jusqu'en 1996 il n'exploitait qu'un seul format de magasin à savoir les hypermarchés de grande taille avec 52 magasins nationaux d'une surface totale de 552 000 m² avec une surface moyenne d'environ 10 000 m² se situant ainsi parmi les plus grands. Avec le rachat de Docks de France qui comprenaient des supermarchés de proximité, Auchan tend à changer sa stratégie.

La part de marché d'Auchan dans la grande distribution française serait de l'ordre de 12 % le plaçant environ en quatrième position au niveau national. L'objectif d'Auchan est de faire de chaque magasin un leader dans sa zone de chalandise. Pour cela ses actions sont principalement axées sur le choix des produits (largeur de la gamme) et sur les prix. En effet en matière de politique produit, Auchan a pris l'option de « l'hyperchoix » afin de fidéliser une large clientèle. Pour se faire, une gamme minimum est obligatoire même si le chef de rayon reste autonome dans son rayon. C'est ainsi que l'on peut dire que le nombre de produits, en particulier alimentaires, proposés par Auchan, est deux fois supérieur à celui de ses concurrents. Le principe de base pour le prix c'est le discount. Il s'agit d'être le moins cher de sa zone avec la mise en place systématique et régulière de relevés de prix chez les concurrents.

Un magasin type se caractérise par une surface de 10 000 m² et emploie environ 500 personnes dont une soixantaine de cadres. Le tableau suivant propose une synthèse des caractéristiques essentielles d'un magasin :

Profil moyen d'un hypermarché Auchan

| | magasin moyen | variations |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Surface de vente | 10 000 | 6 000 à 18 000 m ² |
| CA moyen | 1.5 milliards de francs | - 1 milliard à 2 milliards |
| CA m ² | 98 000 | 90 000 - 120 000 |
| Effectif | 500 | 400 à 800 |
| Effectif cadre | 60 | 40 à 60 |
| Clients jours | 15 000 | 10 000 à 30 000 |
| Panier moyen | 350 | 200 à 500 |
| Démarque inconnue (% du CA) | 1 % | 1 à 2 % |

Auchan se caractérise par le chiffre d'affaires au m2 le plus important de la profession.

Chiffre d'affaires réalisé au m2 et rentabilité

| Enseignes | CA au m2 (1992) | rentabilité en % |
|-------------|-----------------|------------------|
| Auchan | 98 000 | 1.7 |
| Carrefour | 83 000 | 2.3 |
| Promodès | 65 000 | 1 |
| Leclerc | 63 000 | nc |
| Casino | 52 000 | 0.9 |
| Intermarché | 51 000 | nc |

La démarque inconnue représente un montant considérable. En 1989 pour Auchan France cela représentait 315 millions de francs soit une moyenne journalière par magasin de 25 000 francs. La démarque inconnue est devenue le "cheval de bataille" actuel de l'enseigne. Elle concerne les vols magasins mais également les vols internes et surtout les erreurs de gestion en particulier lors des valorisations des commandes.

1-1-2 - L'organisation des magasins

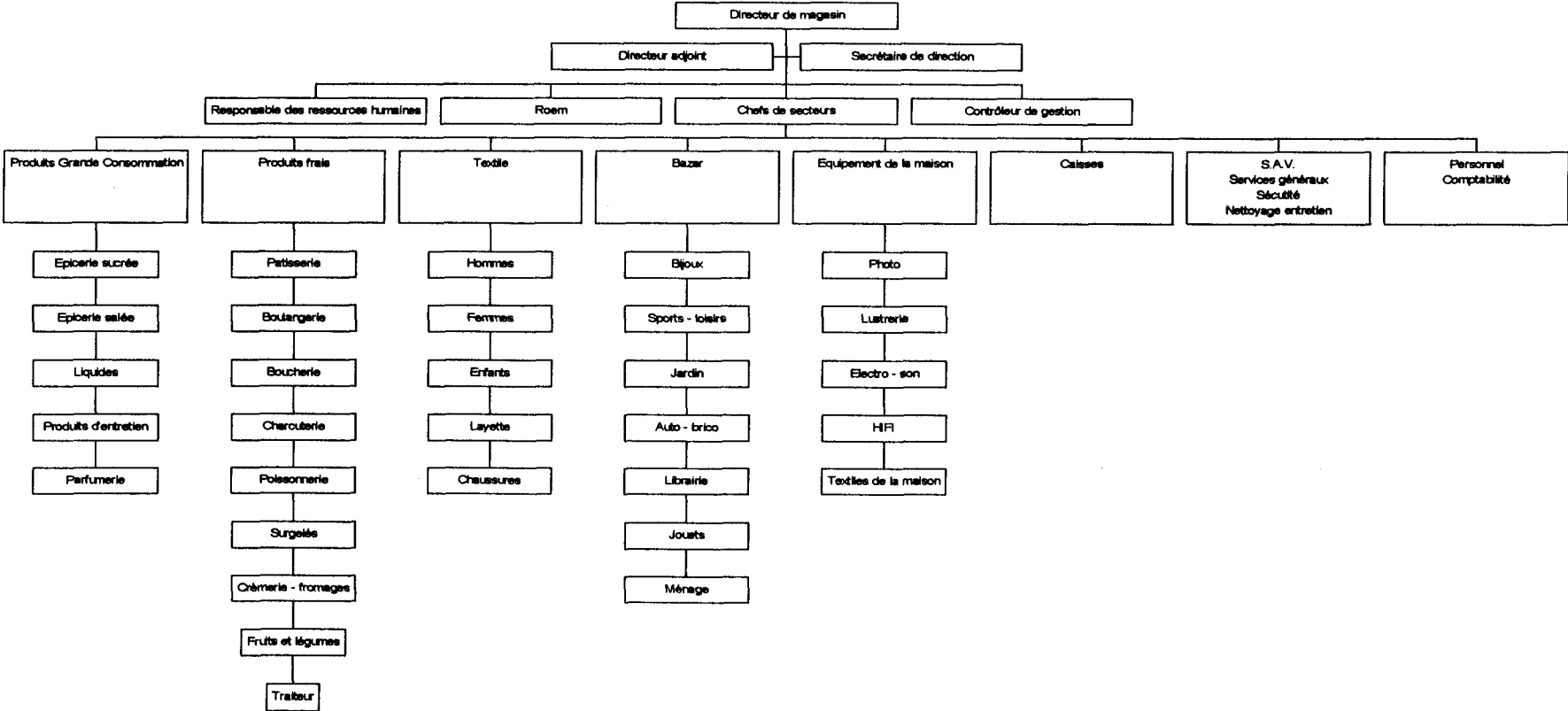
La direction générale France des hypermarchés Auchan exploite 52 magasins et emploie plus de 28 000 personnes. Elle est répartie en un ensemble de structures "produits et services" et en quatre régions d'exploitation : la région Nord, la région de Paris, le Sud-est et l'Ouest. A la tête de chaque région il y a une direction régionale dont les services coordonnent leurs activités avec les services des magasins. Il s'agit des services marketing, gestion, ressources humaines, organisation, efficacité et technique. Chaque directeur régional a la responsabilité de 11 à 15 magasins selon les régions.

Les services centraux aux magasins regroupent :

- la logistique répartie entre deux entrepôts en France et représente environ 700 personnes,
- la direction "produit-services" qui regroupe les centrales d'achats des produits de grande consommation, des produits frais, du textile, de l'équipement de la maison et du bazar ainsi que les centrales de services tels que les ressources humaines, la direction financière, le contrôle de gestion, l'expansion, la sécurité, l'informatique, la communication, accord finance et autres. L'ensemble des services centraux représente environ 1200 personnes.

La structure organisationnelle des hypermarchés Auchan est à peu près toujours identique. Chaque magasin a le même organigramme avec des variations mineures. Un hypermarché est divisé en 12 éléments : 5 secteurs commerciaux se divisant en rayons, 2 secteurs de services clients et 5 services entreprise selon le schéma suivant :

Organisation d'un magasin Auchan



Les hypermarchés Auchan sont fortement décentralisés. Ainsi le directeur du magasin possède une large délégation de pouvoir. Il est responsable de son unité et de l'intégration de cette dernière à son environnement. Il est responsable du résultat économique, des conditions de travail et des relations publiques entre autre chose. Son équipe de direction est composée du directeur adjoint, d'un directeur des ressources humaines, d'un contrôleur de gestion et de chefs de secteurs (commerciaux, caisses, SAV et sécurité). Les chefs de secteurs participent donc à l'élaboration de la politique commerciale au sein du comité de direction. Mais leur tâche principale se déroule sur le terrain où ils doivent veiller à la bonne gestion et au suivi des résultats économiques ainsi que du chiffre d'affaires de leur secteur. Ils sont en particulier responsables de leurs chefs de rayon dont ils assurent l'animation, l'embauche et la formation.

Les chefs de rayon sont, quant à eux, à la fois responsables de leur rayon et de leurs équipes. Ils disposent d'une grande autonomie de décision en matière commerciale, de gestion mais un peu moins en matière de gestion des ressources humaines en particulier l'embauche car ils sont surtout responsables de leurs frais de personnel. Leur activité comporte trois dimensions :

* Une dimension de management stratégique : le chef de rayon définit lui-même la politique de son rayon, se fixe des objectifs annuels (en matière de CA, de marges, de frais...) et tente de se donner les moyens de les atteindre.

* Une dimension gestion : il est chargé de passer les commandes auprès des fournisseurs. Il négocie directement les prix, les promotions, les animations et les budgets publicitaires. Il s'occupe de la mise en vente et de la gestion des stocks ainsi que du suivi des résultats. Le système informatique lui permet en effet de suivre ses résultats au jour le jour (CA, vente par produit, CA moyen, part de marché, progression, comparatif intermagasin). Il dispose ainsi d'un outil qui lui permet de connaître directement le choix du client.

* Une dimension animation : c'est normalement la principale fonction du chef de rayon or c'est souvent la gestion qui l'emporte au détriment de l'animation. Le chef de rayon est responsable de son équipe (manutentionnaires, responsables de la réception des marchandises, employés libre service et vendeurs responsables d'un sous rayon). Il choisit lui-même ses collaborateurs (lorsqu'il le peut car souvent il est parachuté dans une équipe déjà existante depuis des années). Il assure le recrutement, l'accueil, la formation et l'animation de son équipe. Il organise le travail et fixe donc les horaires et le salaire (prime) de chacun. Il peut parfois avoir un second de rayon pour l'aider selon l'ampleur du rayon.

En effet les seconds de rayon n'existent que dans les "gros" rayons et sont chargés d'un sous-rayon, c'est-à-dire de la gestion du stock et de la commande voire parfois de l'animation de l'équipe.²⁵⁸ Ils tiennent les plannings promotionnels avec l'accord du chef de rayon, décident des changements de prix et des têtes de gondoles. Etant souvent plus présent sur le terrain et ainsi plus proche des clients il est mieux à même de connaître le produit qui fonctionne le mieux et ainsi le mettre en tête de gondole, là où il attirera plus le regard et fera ainsi plus de chiffre. Le principal problème du second de rayon c'est que pour être au "top" il faut faire les horaires du chef de rayon sans le salaire et surtout sans le statut. Le seul intérêt c'est la possibilité par la suite de passer soi même chef de rayon mais cela devient rare.

Les employés libre service (ELS) sont souvent responsables d'un sous rayon qu'ils doivent gérer. Ils ont parfois le statut de gestionnaire de sous. L'ELS est chargé de veiller à l'entretien de son sous rayon, de ses réserves (rangement, propreté, présentation...). Il doit être attentif aux ventes afin de passer les bonnes commandes aux fournisseurs et avoir un minimum de stock sans pour autant avoir de ruptures magasin. En outre chaque rayon dispose d'un réceptionniste qui valide et reçoit les marchandises en réserve.

²⁵⁸ Parfois le second de rayon est un leader informel dans la mesure où il est présent dans l'équipe depuis bien plus longtemps, parfois même il en est issu et ainsi à accès à plus d'informations de la part des Employés Libre Service que le chef de rayon lui même.

Le magasinier réceptionniste est en charge de la tenue de la réserve c'est-à-dire de la mise en ordre de la réserve afin que chaque ELS puisse retrouver facilement ses articles et identifier les quantités aisément afin de pouvoir passer les commandes si nécessaires. Le magasinier gère les arrivées quotidiennes des produits, range les réserves et traite les retours d'articles des rayons.

Les hôtesse de caisses sont environ 250 par magasin. Elles représentent l'image du magasin de par la relation privilégiée qu'elles peuvent entretenir avec le client. Leur fonction comporte deux dimensions :

- Une dimension technique par l'opération d'encaissement où elle doit savoir manier sa caisse, en connaître toutes les fonctions et toutes les possibilités. Elle doit d'ailleurs être la plus rapide possible pour permettre au client de ne pas perdre de temps mais également pour son propre score. En effet, plus elle sera rapide plus la ligne de caisse sera fluide avec moins de personnel et par conséquent, un coût moindre. Mais sa rapidité lui permet également d'acquérir des points supplémentaires qui lui permettront entre autre d'obtenir une prime.²⁵⁹
- Une dimension d'accueil par rapport au client. L'hôtesse est en effet également jugée sur son accueil et sur le service client.

Auchan utilise son propre personnel de sécurité et ne recourt à des firmes privées que pour le parking et la galerie marchande. Le service sécurité a deux fonctions principales : la sécurité morale et physique des clients et des employés et surtout la lutte contre la démarque inconnue.

Auchan correspond donc au schéma d'une entreprise décentralisée. Le siège donne le cadre institutionnel et laisse les magasins autonomes dans leur politique générale. Cela était surtout valable au paravant car dorénavant, Auchan centralise de nombreux aspects de son fonctionnement (informatique, logistique) mais surtout de plus en plus sa politique d'achat. Le fait de recentraliser cette politique d'achat permet en effet, non seulement

²⁵⁹ Explications fournies lors de la présentation de la "rémunération individualisées"

d'obtenir des promotions importantes, mais également d'imposer une gamme obligatoire de produit à chaque chef de rayon (mise en place d'un système de réapprovisionnement automatique faisant perdre également de l'autonomie au rayon à ce niveau).

Ces différences de fonctionnement ont d'ailleurs des incidences sur les métiers. On assiste peu à peu à une réduction de l'autonomie et surtout du champ de compétence des chefs de rayon (moins de négociation fournisseur, moins de liberté dans le choix des produits, moins d'autonomie en matière de commandes puisqu'elles se font en automatique avec les problèmes qui en découlent sur les stocks et le rayon en cas de panne informatique...). Cette recentralisation a démarré au niveau du secteur textile. Les chefs de rayon de ce secteur n'interviennent plus qu'en début de processus en donnant leur point de vue lors des collections en attendant de recevoir les produits en quantité sans rien avoir demandé. C'est dorénavant la centrale qui gère le choix des modèles, des couleurs et les réapprovisionnements. Seul le prix dépend encore du chef de rayon. L'avantage d'un tel procédé c'est que dorénavant les chefs de rayon de ce secteur ont plus de temps à consacrer à l'animation de leur équipe et au service client. Par ailleurs le regroupement de certains rayons a également étendu ses champs d'intervention. Par conséquent les chefs de rayon ont moins l'impression de perte de pouvoir au sein de leur magasin mais n'y a-t-il pas également derrière cette centralisation une idée de réduction de coût, en particulier de main d'œuvre, et de baisse du taux de démarque inconnue dû à des erreurs de gestion.

A l'inverse des chefs de rayon Auchan cherche de plus en plus à développer la responsabilité et l'autonomie des ELS et des hôtesse de caisses directement en rapport avec le client. Est-ce à dire qu'il tente de démarrer sa politique de réduction des hiérarchies?

1-2 - La gestion des ressources humaines dans la grande distribution

La grande distribution²⁶⁰ est un secteur économique jeune puisque les premiers supermarchés datent de la fin des années 50. Sa gestion qui a la base était plutôt entrepreneuriale passe à un niveau plus managérial. M. Crozier²⁶¹ (1963) souligne « qu'il faut professionnaliser les hommes au lieu de sophistication des structures et des procédures ». Les ressources humaines commencent à être reconnues comme une ressource stratégique importante mais pas encore assez pour certaines entreprises.

Dans la grande distribution l'approche des problèmes humains a toujours été quantitative et non qualitative surtout en ce qui concerne le personnel d'exécution. Toutefois les problèmes de la grande distribution, en ce qui concerne le turn-over, l'absentéisme, le niveau des emplois précaires, le niveau de formation deviennent sources de nombreuses questions sur le niveau de qualité du personnel de la grande distribution. Ceci d'autant plus que l'exigence du consommateur tend à croître. En effet, le client ne se satisfait plus seulement d'avoir du choix, de la qualité et surtout des prix bas il lui faut également, maintenant, le conseil et le contact relationnel du commerçant traditionnel. Le personnel, à fortiori, devient donc une ressource à optimiser et non plus seulement un coût.

Auparavant les qualités requises dans la grande distribution portaient essentiellement sur le degré de disponibilité inépuisable, une forte capacité de travail et surtout un important degré d'auto motivation. Le fait de relier les salaires et surtout les primes aux performances économiques du salarié amenait des résultats conséquents pour l'entreprise au détriment, souvent, de la vie privée du salarié. Le stress est inévitable dans ce secteur, et il est à la fois impossible de le faire passer sur le client ou sur son supérieur hiérarchique. Les situations de stress ne peuvent pas se gérer très longtemps. Physiologiquement l'homme ne peut pas tenir des situations de surcroît de travail sans

²⁶⁰ C. Baret, "la grande distribution, le lent apprentissage de la formation", Stratégie et Ressources Humaines 1995

²⁶¹ M. Crozier, E. Friedberg, "Le pouvoir et la règle", PUF 1977

souffler. Ainsi les individus incapables de résister aux contraintes sont éliminés d'office par le système.

Actuellement des efforts sont réalisés pour rendre le secteur plus attractif aux salariés. Ainsi on tente d'améliorer l'intégration des hommes, leur compétence et surtout leur satisfaction.

Afin de développer cette intégration pour l'encadrement, des formations au métier ont lieu les quatre premiers mois (école de la performance). On y apprend le métier et en deux jours la gestion des ressources humaines. Pour le personnel d'exécution un parrainage est souvent mis en place et une formation d'une journée sur les bases du métier. Quant au personnel déjà intégré on tente de développer cette intégration par le biais de communication interne telle que le « téléauhan » ou autres, cassettes sur les nouveautés de l'entreprise, nouveau magasin, résultats économiques de tel ou tel autre secteur dans tel magasin... .

Le second axe pour améliorer l'intégration porte sur l'actionnariat du salarié. Comment ne pas être intéressé par les performances de son entreprise quand on en est actionnaire ? Ce principe permet surtout de faire accepter pas mal de choses de son personnel tel que les horaires et les salaires.

Le troisième axe porte sur la tentative d'implantation d'un management participatif au sein de la distribution plus sur la forme de projet d'entreprise. En effet, il est difficile de passer à un système de négociation, coopération dans un système plutôt autoritariste.

Auchan a un énorme retard à combler en ce qui concerne la formation et le développement des compétences de ses hommes. Les grandes enseignes travaillent pour combler ce handicap mais leurs efforts sont surtout dirigés sur l'encadrement et il s'agit pour l'essentiel de faire acquérir une culture d'entreprise, faire adhérer le salarié au projet plus que de le former réellement. On tente toutefois de donner des outils aux cadres pour leur apprendre à mieux communiquer avec leur personnel, mieux les mobiliser... . Tel est

l'objectif de la gestion du développement individuel par exemple. La qualité de ces formations est à revoir non seulement au niveau de sa durée mais également par rapport à l'importance que l'on accorde à telle ou telle partie. Alors que l'on tente d'aller vers une culture plus managériale pourquoi consacrer si peu de temps à l'humain ? N'y a-t-il pas un paradoxe à ce niveau ?

L'autre point de centralisation de la grande distribution concerne le développement de la satisfaction de ses salariés. Le meilleur moyen, non pas d'augmenter la satisfaction, mais de réduire le mécontentement c'est de modifier les politiques de conditions de travail et de salaires. Le meilleur employé n'est plus celui qui fait le plus d'heures mais celui qui obtient les meilleurs résultats économiques. Actuellement le problème est de maximaliser la satisfaction du salarié en tenant compte des contraintes de rentabilité et de compétitivité.

Les entreprises²⁶² de la grande distribution seraient des entreprises à forte dynamique sociale avec des salaires faibles, de faibles écarts hiérarchiques, un certain dynamisme de recrutement et la féminisation du secteur, mais également des effectifs instables, un fort niveau d'absentéisme, un faible taux d'encadrement et surtout des dysfonctionnements sociaux plus marqués.

Afin de palier le problème des dysfonctionnements sociaux, des auteurs tels que **Crozet et Martory**²⁶³ préconisent d'utiliser le concept de « **personnel mix** » comme outil de diagnostic et d'analyse stratégique. Le personnel mix comprend cinq composantes :

- la politique salariale et sociale,
- la valorisation sociale des salariés,
- le climat et les comportements sociaux,
- les relations paritaires,

²⁶² Selon les données d'une enquête réalisée par l'agence Zelic en 1992.

A ce niveau la stratégie du groupe tendrait à changer dans la mesure où certaines références nationales ne sont plus systématiquement en rayon. En effet l'objectif est de valoriser la marque propre à l'heure actuelle.

²⁶³ Crozet et Martory "La gestion des ressources humaines",

- l'image sociale interne et externe de l'entreprise.

Il s'agit d'analyser, par ce biais, les orientations sociales, leur évolution et leurs objectifs exprimés par le plan social. Dans une perspective stratégique cela permet de rendre cohérentes les différentes actions sociales.

Pour être crédible une politique de « personnel mix » doit :

- ne pas conduire des politiques sociales contradictoires,
- ne pas vouloir agir concurremment sur tous les éléments du mix,
- ne pas se fixer des objectifs définitifs sans possibilité d'évolution.

Les variables clés de la GRH sont : la motivation, la formation, la rémunération, la communication interne, l'organisation du travail et les conditions de travail. Une priorité est toutefois donnée à tout ce qui concerne la gestion des carrières, flexibilité des personnes, recrutement, la gestion de l'emploi et la motivation.

L'homme et ses potentiels est une source primordiale d'avantages pour l'entreprise, c'est pourquoi tout secteur, et en particulier celui de la grande distribution, doit tenir compte du rôle stratégique des ressources humaines.

1-3 - La gestion des ressources humaines à Auchan

1-3-1 - La gestion de l'emploi

L'ensemble des effectifs à Auchan se monte à 25 103 en 1994 contre 24 692 en 1993 or l'effectif moyen mensuel tout contrat confondu se monte à environ 28 000 personnes avec une majorité masculine parmi les cadres et la maîtrise mais féminine en ce qui concerne les employés (principalement par l'existence des hôtesses de caisse féminisée à plus de 95 %). Les femmes représentent 54 % de l'effectif total mais seulement 20 % des cadres et 37 % des agents de maîtrise en magasin comme dans les services centraux.

L'âge moyen au niveau de l'entreprise est d'environ 32 ans et a légèrement augmenté depuis 1994 (est-ce dû à une réduction légère du turn over du fait de la crise ?). L'ancienneté moyenne est de 8 ans pour les employés, de 6 ans pour la maîtrise et de 11 ans pour l'encadrement. Le taux d'encadrement global est de 16 %. Il est beaucoup plus important en centrale qu'en magasin.

Il existe plusieurs types de contrats à Auchan. Fin 1994 on recensait 3731 salariés en contrats à durée déterminée sur les 28 800 contrats soit environ 13 % des effectifs. La majorité de ces contrats correspond à des surcroûts d'activité (les fêtes, la foire aux vins, l'anniversaire...) mais également à des remplacements d'employés en congés payés.

Ce taux varie en fonction du nombre de contrats à durée indéterminée ou de CDD plus longs à temps partiel. En effet s'ils sont assez nombreux il est toujours possible de mettre des avenants à leur contrat, avec l'accord du salarié, pour augmenter le temps de travail. En effet, globalement Auchan adopte une politique de réduction de la précarité de l'emploi par la mise en place en particulier de la polyvalence. Procéder de cette façon permet de maintenir des valeurs et une culture Auchan que n'adoptent pas les salariés en CDD. Apparemment un CDI est plus attaché au service client puisqu'il y est directement intéressé (prime individuelle mais également collective) qu'un CDD. Ainsi des règles ont été mises en place concernant la prime annuelle et la prime d'ancienneté pour les CDD. Pour déterminer l'ancienneté, les périodes d'emploi successives se cumulent pour autant que l'interruption entre deux contrats soit inférieure à deux mois. Dans la majorité des magasins la volonté est de diminuer les CDD en faisant passer les CDI à 30 heures plutôt que 39 heures. C'est surtout le cas pour le personnel des caisses exclusivement féminin et donc pour lequel un tel procédé est plus facile, mais également parce qu'il est concrètement impossible pour un individu de faire 39 heures en caisse en position assise, « tirant souvent du lourd » et surtout subissant le stress client. Le risque c'est un burn-out²⁶⁴ .²⁶⁵ Or, il ne

²⁶⁴ Freudenberg H.J, « Staff burn-out », Journal of social issues, 1974

faut pas non plus oublier que dans la plupart des cas les CDD servent de période d'essai à un CDI. Les contrats CDD sont parfois de 5 ans avant de déboucher sur un CDI, lorsque cela arrive. Une telle procédure permet de vérifier non seulement la compétence, la performance de l'individu mais aussi son adhésion aux valeurs Auchan et sa ténacité.

La plupart des CDD sont des contrats "TPS" (temps partiel du samedi) exclusivement réservés aux étudiants de par leur statut au niveau de la sécurité sociale mais également par leur flexibilité. Au départ ces TPS devaient permettre d'accorder des samedis aux salariés (la convention précisant que chaque salarié doit disposer de 9 week-end par an sachant qu'un week-end se définit par un samedi-dimanche ou par un dimanche-lundi). Or cette population d'étudiants n'est pas impliquée dans la société et adhère peu souvent à l'équipe voire même crée parfois des tensions. Surtout ils n'ont pas du tout la culture d'entreprise et faussent certains résultats. Quoiqu'il en soit le recours à ces contrats reste important du fait de leur coût plus faible et surtout de leur flexibilité dans la mesure où du contrat samedi ils sont passés au vendredi soir et au mercredi ainsi que toutes les vacances scolaires.²⁶⁶

Par ailleurs pendant les grosses périodes il est également de coutume de recourir aux merchandisers. Ces derniers ne dépendent pas du tout d'Auchan, ils sont mis "à la disposition" du magasin par les fournisseurs. Le merchandiser est obligé de rendre compte du nombre d'heures effectuées et de faire un rapport d'activités, ces derniers sont validés par le chef de rayon mais seul le fournisseur est redevable des heures effectuées.

Le recrutement se fait de manière décentralisée. Chaque magasin, voire même chaque rayon, est responsable de son recrutement. Ce dernier se fait souvent par le biais

²⁶⁵ Le burn out est un stress mal maîtrisé et pouvant engendrer des répercussions importantes telles que des dépressions.

²⁶⁶ Un tel procédé en l'occurrence entraîne souvent des échecs scolaire et finalement ces jeunes préfèrent tenter de rester dans l'entreprise afin de gagner de l'argent, si peu que se soit, plutôt que de continuer des études. Le meilleur moyen en fait c'est le contrat qualification qui permet au jeune de concilier les deux et surtout à l'entreprise de ne pas avoir d'obligations réelles envers eux. En effet après avoir "utilisé" 5 ans la même personne si cette dernière n'obtient finalement pas son diplôme mais donne satisfaction à l'entreprise il sera possible que son contrat débouche sur un CDI au même poste.

des candidatures spontanées, les stages, les contacts écoles, petites annonces, intérim vacances, contrat étudiant, cabinet de recrutement, voire connaissance d'un membre influent.

Le niveau de recrutement des employés est très variable. Les anciens employés ont peu ou pas de qualification mais la tendance actuelle est d'employer des individus au niveau bac voire même bac + 2. Or depuis à peu près fin 1993 Auchan développe une politique d'insertion des jeunes en difficulté par des accords avec l'ANPE. L'objectif est essentiellement de donner au public défavorisé une formation de base aux postes d'ELS ou d'hôtesse de caisse afin de trouver plus facilement un emploi dans des structures moins importantes par la suite. Il faut avoir moins de 26 ans, être en situation d'échec social et habiter près d'un hypermarché. L'Etat prend en charge le versement des indemnités chômage ainsi que la couverture sociale. Parfois cela peut également déboucher sur un CDI c'est pourquoi on peut dire que le recrutement des employés peut être parfois pris par des actions de réinsertion.

Le recrutement des chefs de rayon, donc de l'encadrement, se fait souvent par le biais des stages à bac + 4 et de plus en plus bac + 5, voire doctorat. Mais il y a encore une partie des chefs de rayon qui est issue de la promotion interne. Toutefois dorénavant ceux qui progresseront seront les diplômés ceci est d'autant plus vrai que pour obtenir un poste à plus haute responsabilité il faut souvent être passé par le métier de chef de rayon. Une formation de "pilote de rayon" mis en place par l'Institut de Formation à l'Excellence d'Auchan est suivie pendant les premiers mois de l'embauche. Elle comprend un volet sur les ressources humaines, un volet commercial et un volet gestion afin d'acquérir les bases du métier. En outre suite au tour de magasin le stagiaire est affecté à un rayon et apprend son métier pendant environ 6 mois avant que ne lui soit attribué son rayon.

La promotion interne reste très présente à Auchan bien que dorénavant elle soit plus axée sur les chefs de rayon. En effet tous les directeurs de magasins et par conséquent de centrale sont issus de la promotion interne. Tous, sauf rares exceptions, sont passés par le grade de chef de rayon même son fondateur. Rares sont les recrutements latéraux. Pour

l'ELS cela devient moins évident dans la mesure où le recrutement des chefs de rayon se fait à niveau de plus en plus élevé, qu'il n'y a pas de possibilités concrètement pour un ELS d'accéder à ces niveaux si ce n'est en cours du soir ou par le biais d'un fongecif, ce qui nécessite beaucoup de concessions pour des gens qui n'ont pas l'habitude des études et qui surtout ont des responsabilités familiales qui les en empêchent. Seuls les meilleurs accèdent à ce grade dorénavant mais qui dit meilleur le dit non seulement au niveau des résultats mais également du temps de présence, des disponibilités, de sa culture... .

En outre la mobilité interne est très importante entre les différents magasins, mais également entre les services centraux. Ceci est d'autant plus vrai que seuls les chefs de rayon pourront avoir accès, s'ils sont mobiles, aux postes de direction lors de la création d'un nouveau magasin. Il en est de même lors de l'ouverture de magasins à l'étranger où le poste peut être définitif ou pas. A ce titre plusieurs salariés, quel que soit le niveau, sont détachés pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois pour former les salariés locaux.

En plus de la mobilité on demande également aux employés d'être de plus en plus polyvalents. Cela concerne essentiellement le secteur caisse où dans un souci d'économie on demande aux hôtesse d'être capables de remplacer dans un rayon et, aux ELS parfois d'être capables d'aller en caisse. En effet, lorsque c'est nécessaire, il est possible de faire appel aux personnes disponibles soit en caisse pour passer plus rapidement le client, soit en rayon pour satisfaire également le client, ceci dans un souci d'économie de frais de personnel. La polyvalence inter-rayon est plus rare de par les problèmes de facturation de frais qu'elle pose, ce qui n'est pas le cas entre chef de rayon particulièrement au moment des implantations de nuits. Cela est d'autant plus vrai que jusqu'à présent les chefs de rayon ne pointaient pas. Quoiqu'il en soit, il s'avère qu'Auchan cherche à développer au maximum toutes les formes possibles de polyvalence et de partage du temps de travail dans un même souci de frais et de satisfaction client. Cette polyvalence est perçue à la fois comme un moyen d'accroître la flexibilité et de réduire les frais de personnel mais également comme un moyen d'élargir et d'enrichir les tâches. Faire autre chose pour les ELS est très important lorsque l'on réduit leur possibilité de bouger en promotion interne, les salariés pour la plupart ne sont pas "allergiques" au changement comme on tend à le

faire croire surtout lorsque le travail est monotone. Or il est toujours important d'aimer le produit sur lequel on travaille autrement la lassitude arrive beaucoup plus vite. Nous avons même rencontré des personnes qui ne désiraient pas changer car depuis 20 ans ils étaient dans le même rayon et le produit leur plaisait toujours (la chaussure).

1-3-2 - La gestion du temps de travail

60 % des salariés Auchan travaillent à temps complet. En ce qui concerne l'encadrement ce taux est de 100 %. Pour les employés 40 % sont à temps partiel à savoir 17 % à 30 heures et plus, 20 % entre 22 heures et 30 heures et enfin 3 % environ à moins de 22 heures ceci surtout au niveau des hôtesse de caisse (95 %). L'essentiel du temps partiel est centré en magasin en majorité au niveau des caisses mais également des stands et des rayons à ventes assistées (photo, Electro...). Ceci pour des raisons à la fois humaines, travail fatigant en particulier au niveau du stress, mais aussi économiques, toujours rester flexible et rapide à moindre frais. Le recours au temps partiel est perçu comme **un outil de flexibilité** permettant d'adapter la main d'œuvre aux flux réguliers des clients.

Les horaires sont variables selon les secteurs et la catégorie de personnel. Pour la plupart des ELS il s'agit d'un horaire matin vers 4 heures jusque 13 heures avec une pause de 3 minutes par heure travaillée. Un horaire d'après-midi pour certains jusque 20 heures pour maintenir le rayon plein du début à la fin. En caisse les horaires varient entre 8 H 30 et 22 heures. Il existe à Auchan quatre types d'organisation des horaires :

* les horaires fixes qui sont, comme leur nom l'indique, systématiques tous les mois mais varient parfois selon les semaines. Ce type d'horaire tend à être supprimé dans la mesure où ils ne conviennent pas aux flux d'activité et surtout réduisent la flexibilité du travail.

* les îlots-caisse qui consistent à prévoir, par l'informatique les besoins, d'établir une charge de travail prévisionnelle et de positionner les hôtesse sur ces charges de travail. Le positionnement se fait par les hôtesse de caisse elles-mêmes, un animateur élu

par l'îlot étant chargé de jouer le rôle d'arbitre. Il faut toujours que la charge soit remplie et qu'elle coïncide avec les contraintes des hôtesse. Comme ce système laisse une marge de liberté aux hôtesse il tend de plus en plus à se développer. En outre, il est plus facile de faire un horaire que l'on a choisi qu'un horaire qui nous a été imposé.

* le temps choisi : le principe est à peu près équivalent au premier si ce n'est que l'animateur c'est le chef de caisse et que la charge est établie après que la charge des îlots caisse ait été remplie.

* les horaires variables : ce sont les derniers à être pourvus et par conséquent ils doivent permettre de remplir la charge définitive par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel. Le magasin essaie de répondre aux fluctuations de la clientèle et aménage ces horaires dans ce sens. Ce type d'horaire est imposé par le responsable sans aucune possibilité de choix de la part de l'hôtesse sachant toutefois quelle ne peut pas faire plus de trois nocturnes (après 2 heures) sur une semaine, qu'il faut 12 heures de repos entre la fin d'un poste et le début d'un autre poste et qu'elle ne peut pas faire plus de 10 heures sur une journée.

Le recours aux heures supplémentaires est, dans la mesure du possible, évité du fait de son coût élevé. Par contre les heures complémentaires sont très développées surtout au niveau du secteur caisse. Ce type d'heures est d'ailleurs utilisé comme un outil de gestion de la motivation du personnel, les heures étant augmentées au mérite et selon les volontés des individus. Or dans la majorité des magasins ces heures sont récupérées et non payées sauf pour les fériés où le choix est laissé au salarié.

Le principal problème de ce secteur reste toutefois l'absentéisme et le turn-over. Ce dernier a sensiblement diminué depuis un certain temps. On peut se poser la question de savoir si ce phénomène est dû à la conjoncture économique actuelle ou à l'effort entrepris par la société au niveau du management des ressources humaines, de l'information, de la concertation, de l'accompagnement et du parrainage. En moyenne le taux d'absentéisme est de 6 % (tout dépend du magasin et du secteur).

1-3-3- La formation

Il existe plusieurs types de formation au sein de l'entreprise. D'une part la formation dispensée dans le magasin aux employés style formation Scanner, formation à l'excellence, formation à la performance. Ces formations sont faites par les responsables de rayon ou de caisse eux-mêmes en fonction des besoins de l'entreprise et du salarié. En outre, il existe dès l'embauche d'un salarié la mise en place d'un parrainage systématique pendant plusieurs mois.

D'autre part Auchan dispose de son propre organisme de formation "L'IFE", institut de formation à l'excellence, où chaque chef de rayon nouvellement embauché passe quelques jours pendant les premiers mois. La formation est organisée par l'IFE mais dispensée par des directeurs de ressources humaines ou des contrôleurs de gestion selon le thème étudié. Cette formation "d'intégration" s'appelle "les as du rayon", son objectif principal est d'éviter de parachuter un jeune diplômé dans un rayon sans le suivre et ainsi courir à l'échec mais plutôt organiser tout un suivi et tout un parrainage. Plusieurs modules existent au sein de cette formation :

- l'aspect gestion,
- l'aspect commercial,
- l'aspect humain.

C'est dans ce dernier point que l'on évoque tous les aspects concernant l'évaluation, l'embauche, le licenciement... . On y entraîne les chefs de rayon à l'évaluation ou à l'embauche par le biais de jeux de rôles filmés et revus après avec l'intéressé. C'est là que l'on distribue la charte embauche par exemple qui consiste à expliquer le recrutement à savoir qu'il demeure une fonction vitale de l'entreprise. Auchan délègue cette responsabilité à son encadrement en appliquant le partage du pouvoir, or exercer ce pouvoir exige une grande conscience professionnelle. Cette charte définit les règles communes qu'il est convenu de respecter en matière de recrutement. Partant du principe

qu'il n'existe pas de vraie responsabilité sans autonomie, ni de véritable autonomie sans contrôle la charte embauche établit les bases de la délégation de pouvoir qui est accordée aux membres de l'encadrement dans ce domaine. Les recruteurs sont individuellement et solidairement responsables de son application. Toute embauche doit être considérée comme un investissement avec une estimation chiffrée du coût et du retour sur investissement. L'accord est, au final, donné par le responsable des ressources humaines du magasin. Il existe plusieurs critères d'élimination du candidat sur dossier (photo manquante ou douteuse, écriture négligée, âge, conjoint à la concurrence...). L'important c'est de toujours avoir en tête que l'image donnée par le collaborateur Auchan sera celle que les clients conserveront de l'entreprise.

D'autres types de formation sont dispensés pour l'encadrement par la suite sur la gestion du temps, la relaxation... Ces formations sont faites par des organismes professionnels (CRECI...) ou par des cabinets de conseil et formation style GD sur "leader et responsable" qui consiste à apprendre à mieux se connaître soi-même avant de gérer les autres. Toute cette formation se déroule sur plusieurs jours dans un lieu éloigné du magasin et de la famille où l'individu est isolé en dehors des autres "formés". Il essaie de mettre l'équipe en situation et pour chacun d'entre eux, selon la volonté ou non de la personne, de la faire parler de son enfance, son adolescence, ses études, sa famille, son couple... afin de voir si problème il y a, où il se situe et aider l'individu à le régler ou au moins en prendre conscience. Il s'agit de déstructurer et restructurer la personne qui le désire afin de l'aider par la suite dans sa tâche de manager. Le but est par conséquent de se connaître, se développer, s'ajuster, se comprendre, être efficace, décider et enfin exercer l'autorité. Toutes ces formations extérieures sont toutefois réservées à l'encadrement. La liste de toutes ces formations est longue mais tourne toujours autour du fait que le personnel Auchan doit être le meilleur, un très bon manager doit pouvoir se connaître, gérer son temps et équilibrer sa vie.

Enfin la dernière formation à laquelle participe Auchan, ce sont les accords dont la société dispose avec les universités qui ont des programmes ciblés grande distribution (IUP MD...).

1-3-4 - Les primes Auchan

La participation Auchan a pour objet de partager les résultats tout en laissant l'argent investi dans l'entreprise. Le blocage de 5 ans permet de faire fructifier la participation. L'actionnariat, fille de la participation, a pour objet de renforcer les liens entre le salarié et son entreprise et de faire fructifier l'épargne personnelle en partageant les plus-values. Les actionnaires Auchan possèdent près de 16 % de l'entreprise soit l'équivalent de 11 magasins et par conséquent l'outil de travail de 50000 personnes.

L'essentiel de l'actionnariat se fait dans "valauchan" dans lequel il est possible de placer ses primes, son treizième mois, ses abondements ou même de faire des versements volontaires. Une personne sur deux fait un versement volontaire dans valauchan en dehors du placement des primes et de la prime de progrès par le biais de valprime ce qui permet entre autre d'exonérer d'impôt sur le revenu la prime dans la limite de la moitié du plafond de la sécurité sociale. Multisogé quant à lui ne fait pas l'unanimité. Il s'agit d'un moyen d'investir son argent en bourse afin que les porteurs de parts aient un choix de placement élargi qui renforce le volontariat propre à l'actionnariat d'Auchan. La participation est plus massive dans valauchan qui consiste par conséquent à acheter des parts de son entreprise, parts revalorisées une fois par an selon les résultats de l'entreprise qui sort un taux de participation permettant de connaître également le montant que l'on pourra réinvestir soit x % du salaire annuel. Or placer cet argent dans Valauchan c'est le bloquer pour 5 ans sauf cas prématuré de déblocage à savoir :

- mariage,
- achat d'une maison,
- achat d'une voiture,
- naissance,
- démission ou licenciement.

L'actionnariat n'est pas le privilège d'une catégorie de salariés. Chaque collaborateur participant à la marche de l'entreprise a investi dans Valauchan en fonction de ses moyens. Ainsi les salariés détiennent plus de 1 milliard de francs dans Valauchan soit environ la moitié du patrimoine. Les caissières en détiennent 12.5 %, les employés libre service et les vendeurs 14.7%, les autres employés 26.5 %, les agents de maîtrise 9.7 % et les cadres 36.6 %.

Le taux de participation est toujours révélé vers le mois de mai lors des assemblées Valauchan organisées par chaque magasin en fête où le taux est annoncé. Un conseil de surveillance est élu pour Valauchan. Sa mission est :

- de veiller à l'application des fonds communs de placement,
- de surveiller la gestion du patrimoine et notamment le portefeuille investi en bourse. Une commission spécialisée est plus particulièrement chargée de ce suivi,
- d'étudier les évolutions nécessaires de l'actionnariat et faire évoluer les textes en conséquence,
- veiller à la bonne information, à la formation et à l'animation de l'actionnariat.

La participation est la pierre angulaire du partage de l'avoir à Auchan. Or d'autres primes existent à savoir la prime de progrès tous les trimestres selon les évolutions de chiffre d'affaires et de marges moins frais des magasins. Ce type de prime est donc personnel au magasin, certains auront des primes importantes et d'autres n'en auront pas. Les primes semestrielles, personnelles au salarié, dépendent de l'atteinte ou non de ses objectifs. Les résultats seront analysés dans le cadre de la gestion du développement individuel.

Par conséquent il existe des primes personnelles relatives au salarié, des primes magasins et des primes société à part entière.

1-3-5 - Le projet d'entreprise Auchan

En 1991 Auchan a fêté ses trente ans. Ce qui a été l'occasion d'affirmer ses valeurs en relançant en particulier le projet d'entreprise et en renforçant l'image de l'enseigne à savoir "tout pour la vie". Le projet d'entreprise et le "tout pour la vie" ont selon G. Mulliez la même signification. Ils signifient qu'il faut concentrer les forces de l'entreprise et ses énergies pour rendre la vie plus agréable aux clients dans les magasins et ainsi rendre la vie plus passionnante pour les salariés dans leur magasin au quotidien. L'entreprise devient de plus en plus internationale, il faut donc conserver et développer un état d'esprit et une volonté d'agir en conformité avec l'idée que l'on se fait d'Auchan en perfectionnant et en appliquant sans cesse ses valeurs. Ainsi la direction a défini dix priorités :

- le « tout pour la vie » : faire vivre, décliner et concrétiser ce projet dans toute l'entreprise,
- la clarification de l'offre : favoriser le libre-service et clarifier l'offre sans l'appauvrir en améliorant les organisations pour faire gagner du temps aux clients, aux chefs de rayons, aux employés et aux acheteurs,
- la réduction des frais : en organisant les circuits de marchandises dans les magasins et les réserves, en favorisant les flux tendus à partir des ventes utilitaires saisies aux caisses, en remettant en cause toutes les organisations et les politiques qui génèrent des dépenses discutables et, en rendant les choses simples pour libérer du temps aux différents acteurs de l'entreprise,
- les gammes obligatoires mises en place et contrôler,
- les premiers prix et les marques propres en renforçant le discount par les premiers prix margés et les marques propres à haut rapport qualité prix,
- les nouveaux produits en se lançant des défis commerciaux sur des produits qui attirent, impressionnent et mobilisent,
- la synergie afin d'additionner toutes les forces en magasin,
- **la responsabilisation en mettant, partout où cela n'existe pas, des outils de mesure qui permettent de « faire grandir » et responsabiliser les employés, appliquer à chaque collaborateur un cursus individuel de formation pour élever son niveau de professionnalisme,**

- la rentabilisation : n'investir qu'à bon escient après s'être assuré de la rentabilité immédiate et prévisionnelle,
- un projet par magasin c'est-à-dire avoir en harmonie avec le projet d'entreprise un projet rédigé par chaque magasin dans son site et connu par tous.

Le projet d'entreprise Auchan c'est le partage de l'avoir, du pouvoir et du savoir. Il propose deux principes d'action affichés dans tous les bureaux et couloirs :

- *agir conformément aux valeurs,*
- *respecter les divers partenaires de l'entreprise,*
- *favoriser l'action,*
- *accroître l'efficacité,*
- *privilégier l'approfondissement qualitatif,*
- *savoir évoluer,*
- *intégrer la durée dans le projet,*
- *avoir le sens des étapes nécessaires,*
- *préserver la flexibilité,*
- *rassembler les moyens,*
- *pas d'investissement sans résultat,*
- *juger les résultats,*
- *décentraliser les décisions,*
- *éduquer, former, favoriser la promotion interne,*
- *avoir le droit à l'erreur,*
- *favoriser les échanges, les synergies,*
- *bannir les querelles internes,*
- *ne pas dénigrer les personnes.*

Le projet d'entreprise est actuellement dans une phase de refonte complète. Une commission, la commission éthique, travaille à l'actualisation et à l'amélioration des différents points du projet.

Les valeurs Auchan privilégient trois grands axes qui permettent de développer l'implication des salariés dans l'entreprise :

- **Le partage de l'avoir** : chaque employé d'Auchan est actionnaire de la société (16 % des parts). En fonction des résultats de l'entreprise, Auchan verse une part des bénéfices à ses employés qui correspond à la participation légale. Ce montant est divisé par le nombre d'employés et donne ainsi un taux de pourcentage du salaire brut. Cette somme d'argent est reconvertie en nombre de parts et est bloquée sauf événement important. L'information se fait par le journal Valauchan.

- **Le partage du pouvoir** : la délégation de responsabilité et l'association de tous aux prises de décision permet dans cette conception une cohésion plus importante des hommes dans la société. Cependant il existe des tensions hiérarchiques plus ou moins latentes qui sont dues à cette délégation des pouvoirs. Afin de créer et de préserver un état d'esprit commun à tous, de nombreuses formations sont proposées à tous les employés. Elles sont dispensées par le hiérarchique ou par l'institut de formation à l'excellence

- **Le partage du savoir** : l'association de tous lors de la prise de décision ainsi que la délégation de responsabilité permet une meilleure communication des informations clients, fournisseurs et partenaires de travail. Chaque employé connaît le fonctionnement de son rayon ce qui lui permet de réagir très vite en cas de problème ou d'imprévu et de répondre à toute question.

Le savoir vise aussi l'état des finances de la société chaque employé étant actionnaire et recevant le journal interne valauchan qui récapitule les grands moments de la vie de l'entreprise et de l'actionnariat. Ce journal propose aussi des informations et des statistiques sur l'évolution du groupe, les axes de travail, des informations sur les consommateurs... .

Auchan a également mis en place le télé-auchan afin d'améliorer la diffusion de l'information dans l'entreprise. Le télé-auchan est un magazine vidéo d'une vingtaine de minutes qui vise à informer les salariés de l'évolution de leur entreprise.

Les axes de travail Auchan en France tournent tous autour du client :

- être l'enseigne de référence en matière de service et de comportement services,
- mettre en place le zéro attente partout,
- poursuivre l'excellence des axes 1994 à savoir prix, rupture, projet, baisse des frais et rémunération.

Trois grands mots sont à l'honneur :

- Innover :

- * différencier, moderniser et clarifier l'offre,
- * produits découverte et marchés porteur,
- * un laboratoire de différenciation commerciale par magasin.

- Responsabiliser :

- * donner à chaque collaborateur un territoire d'autonomie pour garantir le développement individuel et la performance de l'entreprise.

- Servir :

- * être l'enseigne de référence en matière de comportement de services et de zéro attente.

Résumé de la section I :

Depuis sa création le groupe Auchan ne cesse d'évoluer depuis sa création et de se développer. Il se situe comme l'un des premiers groupes de la grande distribution française. Or, ce groupe ne grandit pas seulement en taille mais également en valeurs surtout depuis la mise en place de son projet d'entreprise. Beaucoup d'outils ont été créés pour répondre à ces valeurs que ce soit au niveau de la formation ou de l'évaluation. L'objectif principal étant toujours de partager l'avoir, le pouvoir et bien sur le savoir au sein de l'organisation.

Section II - Description de la situation de la gestion du développement individuel à Auchan

2-1 Définition de l'outil de gestion du développement individuel

La GDI est un système qui gère l'évolution professionnelle, la qualification et la rémunération de chaque employé de rayons. Elle a été créée en 1984 dans le but de permettre aux salariés arrivés en fin de filière d'obtenir une évolution de leur rémunération pour autant qu'ils apportent un plus à l'entreprise, par rapport à l'exercice normal de leur fonction. Ainsi pour chaque métier type un contenu est défini et le salarié doit appliquer ce dernier pour satisfaire à son métier et à sa qualification. Ce que l'on entend par qualification c'est l'ensemble des coefficients allant du 115 au 160 pour un ELS (employé libre service). A chaque coefficient correspond une rémunération et une grille d'évaluation. La GDI détermine donc les règles de passage au coefficient supérieur ainsi que les primes variables individuelles qui peuvent en découler à partir du 160.

Le métier d'ELS revêt différents aspects incluant un certain nombre d'éléments. Dès l'embauche l'ELS effectue l'ensemble de ces éléments et grâce à la gestion du développement individuel développe progressivement son professionnalisme. Chacun de ces éléments, appelés "critères" par la GDI, se définit de la façon suivante :

Le métier d'ELS comporte 4 niveaux de professionnalisme :

- l'ELS 1^{er} degré coefficient 115,
- l'ELS 2^{ème} degré coefficient 130,
- l'ELS 3^{ème} degré coefficient 140,
- l'ELS confirmé coefficient 160.

Les différents aspects de la fonction sont les suivants :

- Aspect commercial et technique :

remplissage, implantation, facing, balisage, étiquetage, propreté rayon, service client, contrôle qualité, têtes de gondole, gamme produits, tenue des réserves, entretien du matériel.

- Aspect gestion :

inventaires, commandes, relevés de prix, démarque inconnue, procédures-sécurité, connaissances des résultats.

- Aspect humain :

polyvalence, tenue personnelle, organisation personnelle, esprit d'équipe, contribution à l'ensemble.

Ces critères varient en fonction du type d'ELS à savoir qu'il existe certaine spécificité aux bouchers, aux pâtisseries et autres.

La gestion du développement individuel repose sur :

- des entretiens d'activité réguliers,
- une gestion des coefficients,
- l'obtention d'une prime.

2-2 - Des entretiens d'activité réguliers

Très régulièrement, l'ELS et son responsable font le point sur le niveau de professionnalisme au cours d'un entretien d'activité. Cet entretien est la base de la GDI, il doit donc être un moment privilégié de communication entre les deux protagonistes. Il consiste à mettre en forme tout ce qui a été dit, fait et remarqué pendant les six mois précédents. Il est nécessaire qu'il se déroule dans un climat de confiance pour que ses objectifs soient atteints.

Outre l'aspect financier (passage de coefficient ou octroi de primes) l'entretien a pour objectifs :

- de provoquer un dialogue approfondi et constructif entre l'ELS et son responsable,
- d'évaluer la maîtrise du métier en détectant les éléments maîtrisés et ceux à améliorer,
- d'inviter l'ELS à maintenir sa performance sur les éléments maîtrisés,
- de définir des axes d'amélioration et des plans de progrès sur les autres,
- de faire le point sur les besoins de formation.

Ces entretiens doivent donc permettre de progresser dans son métier. Leur fréquence diffère selon les coefficients et au fur et à mesure de la progression :

- coefficient 115 : entretien tous les six mois,
- coefficient 130 : entretien tous les 12 mois,
- coefficient 140 : entretien tous les 12 mois,
- coefficient 160 : entretien tous les 6 mois.

Ces fréquences sont minimales, le responsable peut choisir de faire passer plus d'entretiens afin de faire le point plus fréquemment.

Démarche à suivre pour l'entretien

* Avant l'entretien :

L'objectif est de garantir une organisation optimum de l'entretien. Pour ce faire il faut prévoir les conditions matérielles (moment, durée, lieu) et avoir une première réflexion sur :

- les véritables objectifs de l'entretien,
- l'examen de la tenue du poste,
- l'enregistrement des résultats pratiques observés,
- le décellement de points de désaccord,
- les argumentations,

- les axes de progrès.

Un autre objectif est de permettre à son collaborateur de préparer son entretien en convenant, assez tôt, de la date et en s'assurant qu'il dispose des outils nécessaires à sa préparation (livret....).

* Pendant l'entretien :

L'objectif est d'en maîtriser son déroulement en adoptant une attitude cordiale, et en menant l'entretien avec rigueur (échange clair, précis, franc et direct).

Il faut également savoir écouter, c'est-à-dire prendre en compte la perception de son collaborateur. Il faut pour ce faire adopter une attitude ouverte, regard, silence, disponibilité, patience, ne pas interrompre... et intégrer les réflexions de son collaborateur, prise en considération des points de vue.

Il s'agit aussi d'échanger, à savoir de provoquer les conditions d'un dialogue constructif en respectant la chronologie de la discussion, en examinant chaque point de la grille sans détour et en favorisant un climat de confiance mutuelle.

Ensuite il s'agit de décider, c'est-à-dire de déboucher sur une appréciation objective en adoptant un comportement responsable, en sachant trancher et en proposant des conditions d'amélioration.

Enfin le dernier objectif, pendant cet entretien, consiste à reprendre les conclusions de l'appréciation, de reformuler les objectifs personnalisés et enfin de convenir d'une éventuelle rencontre pour suivre les points à améliorer.

* Après l'entretien :

A ce moment là c'est l'analyse c'est-à-dire le bilan de son déroulement, coopération, expression facile, intégration du point de vue de l'autre. Il s'agit de voir si l'entretien a permis d'amorcer des changements constructifs tels que l'amélioration de la productivité, du savoir du salarié, son intégration dans l'équipe, son niveau de formation et d'autres encore.

2-3 - La gestion des coefficients

Elle concerne l'ELS dès qu'il a atteint 6 mois d'ancienneté et qu'il n'est pas encore en fin de filière. Elle permet de progresser dans les coefficients depuis l'embauche jusqu'à la maîtrise totale du métier. A chaque coefficient de la filière correspond une grille de tenue de fonction spécifique comprenant un certain nombre de critères :

- 7 critères de base au coefficient 115,
- 7 critères de base + 6 critères complémentaires au coefficient 130,
- 7 critères de base + 10 critères complémentaires au coefficient 140,
- 7 critères de base + 16 critères complémentaires au coefficient 160.

Ces critères représentent les éléments du métier sur lequel l'ELS est évalué et qui ont été cités précédemment.

Sur le terrain l'ELS effectue l'ensemble de son métier mais concentre essentiellement ses efforts sur les critères liés à son coefficient. Quand ces critères sont maîtrisés, il change de coefficient et des critères nouveaux apparaissent.

Lors de son entretien d'activité, chacun des critères de la grille est évalué à l'aide des cotations suivantes :

- cotation 1 : le critère concerné n'est pas exécuté correctement. L'activité nécessite un contrôle constant de la part du responsable,

- cotation 2 : le critère concerné est exécuté correctement mais de façon irrégulière ou inégale. L'activité nécessite un contrôle,
- cotation 3 : le critère concerné est exécuté correctement de façon permanente et l'activité ne nécessite qu'un contrôle restreint et épisodique,
- cotation 4 : le critère concerné est maîtrisé d'une façon parfaite, constante et autonome. De plus l'employé est capable d'un apport significatif dans le domaine concerné.

L'accord d'entreprise précise que si l'organisation du travail est telle qu'un ou plusieurs critères ne sont pas demandés, la cotation 3 est attribuée afin de ne pas pénaliser l'employé. En effet tous les aspects de la GDI ont été négociés dans le détail entre la direction et les organisations syndicales signataires de cet accord (FO, CFDT, CFTC et CGT). Le fait d'y avoir adhéré leur donne par ailleurs un droit de regard sur ce qui se passe en particulier lors des paritaires GDI qui ont lieu une fois l'an et qui réunissent tous les représentants des partenaires syndicaux, les responsables ressources humaines magasins et la direction région des ressources humaines.²⁶⁷

Pour chaque critère un total est calculé en multipliant la cotation choisie par le coefficient de pondération correspondant. Celui-ci est plus ou moins grand selon l'importance de ce critère dans la fonction. Un résultat est obtenu en additionnant l'ensemble des totaux. Ce résultat est comparé au seuil de la grille correspondante et s'il représente la tenue normale de fonction, c'est-à-dire le nombre de points à atteindre pour avoir accès au coefficient supérieur l'employé change de coefficient. Ce seuil est calculé de la façon suivante :

- au coefficient 115 le seuil est de 48,
- au coefficient 130 le seuil est de 81,
- au coefficient 140 le seuil est de 108.

²⁶⁷ Les résultats d'une des paritaires seront fournis par la suite

Lorsque l'employé atteint le seuil, il accède au coefficient supérieur et un nouvel entretien est programmé dans les 12 mois. Si tel n'est pas le cas un nouvel entretien est prévu dans les six mois. Or la convention collective octroie le passage systématique du coefficient 115 au 130 lorsque l'employé a au moins un an de pratique professionnelle. Cela se « complique un peu » au coefficient 130. En effet, pour accéder au 140 il faut non seulement atteindre le seuil mais il faut également n'avoir aucun critère de base inférieur à 3. Un nouvel entretien est programmé dans les 12 mois. Si un des critères de base est inférieur à 3 le responsable est chargé de définir un plan de progrès c'est-à-dire un plan de travail précis permettant de s'améliorer sur ces critères. Un entretien bilan est effectué 3 mois plus tard. Si les résultats sont atteints l'employé change de coefficient et un nouvel entretien est programmé dans les 9 mois. Si les résultats ne sont pas atteints rien ne change. Là encore la convention collective nationale octroie à l'employé le passage au coefficient 140 après trois ans de pratique professionnelle.

Au coefficient 140 si l'employé atteint le seuil sans aucun critère inférieur à 3 il passe au 160 et un nouvel entretien est programmé dans les 6 mois. Si le seuil est atteint avec 1 ou 2 critères de base inférieurs à 3 un plan de progrès est défini comme dans le paragraphe précédent. Si le seuil est atteint au bout des trois mois l'employé passe au coefficient 160, autrement un nouvel entretien est prévu dans les 9 mois. Par contre la convention collective ne prévoit pas de passage au 160 lié à la durée de la pratique professionnelle.

2-4 La prime variable individuelle.

* La prime variable individuelle concerne l'employé qui a atteint le dernier coefficient à savoir le 160. Elle lui permet de continuer à progresser dans son métier et dans sa rémunération. Elle consiste à :

- vérifier que les acquis sont maîtrisés,
- mesurer le "plus" apporté à la fonction,
- rétribuer ce "plus" à l'aide de trois éléments :

- * La prime objectifs calculée en fonction des objectifs atteints,
- * La bonification économique calculée à partir des résultats économiques du rayon.

Au coefficient 160 correspond une grille de tenue de fonction spécifique comprenant l'ensemble des critères du métier. Lors de l'entretien d'activité chacun de ces critères est évalué en fonction des cotations préalablement définies. L'accord d'entreprise précise que si l'organisation du travail est telle qu'un ou plusieurs critères ne sont pas demandés, ils sont neutralisés par la cotation 3. Ensuite les totaux sont faits en fonction des critères de pondération. Le résultat obtenu par la somme de ces totaux est comparé au seuil de la grille. Celui ci représente la tenue normale de fonction c'est-à-dire le nombre de point à atteindre pour avoir accès à la prime variable individuelle. Il est calculé comme suit :

Seuil = cotation 3 * total des pondérations

Le seuil de la grille est de 135 au coefficient 160.

Lorsque le seuil est atteint sans critère de base inférieur à 3 l'employé accède à la prime variable individuelle c'est-à-dire au calcul de la prime métier, à la définition d'objectifs individuels, au calcul de la prime objectifs et à la bonification économique éventuelle. Un nouvel entretien est ensuite programmé. Si le seuil n'est pas atteint ou s'il est atteint avec plus de 2 critères de base inférieurs à 3 l'employé n'accède pas à la prime et un nouvel entretien est programmé dans les 6 mois.

La prime métier c'est la conversion du nombre de points obtenus à partir d'un "barème de point métier". Cette prime est payée le mois suivant ou placée dans Valauchan si l'employé le désire (placement en mai Valprime en attendant). Le nombre de points dépend des points obtenus au-delà du seuil sans abattement, s'il n'existe pas de critères de base inférieurs à 3, avec 25 % d'abattement s'il existe un critère de base inférieur à 3 et, 50 % d'abattement s'il existe 2 critères de base inférieurs à 3.

La prime objectifs est accessible au 160 en fonction des objectifs fixés pour 6 mois par le responsable. Ces objectifs doivent être concrets, précis, datés, clairement définis et

mesurables. Chaque objectif vaut un certain nombre de points, l'enjeu total varie selon les coefficients. Lors de l'entretien suivant, un bilan est effectué pour chaque objectif. Des points sont alors attribués en fonction du degré de réalisation. Ces points sont convertis en prime selon la valeur du point en cours. Cette prime est également payée le mois suivant ou placée.

La bonification économique est fonction des paramètres économiques fixés tous les mois, communiqués et expliqués pour chaque rayon. A la fin de chaque mois la réalisation du paramètre est mesurée. Lors de l'entretien d'activité les 6 paramètres sont repris et le nombre de points obtenus sur cette période a une incidence sur les primes métier et les objectifs selon un "barème économique". Lorsque l'employé est en temps partiel une correction de ces primes est faite en fonction du temps de travail.

La GDI doit être considérée avant tout comme un outil de management permettant un entretien d'activité, une gestion de coefficient et l'obtention d'une prime.

L'entretien a pour objectif :

- de provoquer un dialogue approfondi et constructif,
- d'évaluer la maîtrise du métier,
- de maintenir ses performances,
- de définir des axes d'amélioration,
- de faire le point sur les besoins de formation.

Dès l'embauche, l'employé est encadré, il devient professionnel à son rythme, progresse, est encouragé et reconnu et sa fonction est sans cesse enrichie. En outre tout au long de sa carrière, des formations adaptées à sa fonction et à son ancienneté permettent d'enrichir son professionnalisme. Il s'agit de l'EFBE, école de formation de base à l'excellence. Ces formations sont souvent assurées en magasin par les formateurs magasins.

Il s'agit :

- du plan d'accueil du nouvel embauché : le magasin, le contrat, le règlement, les vestiaires et la tenue,
- le permis Auchan,

- sensibilisation au scanner,
- l'accueil en action,
- consignes de sécurité,
- réussir ensemble l'entreprise,
- les techniques de vente en libre service,
- les inventaires,
- les règles Auchan,
- les stocks,
- le guide Valauchan,
- performers (calcul de prime de progrès),
- la commande,
- économie d'entreprise,
- équipiers incendie,
- formation à la marge,
- le livre de l'actionnaire,
- animation de réunion.

Soit un total de 85 heures.

Ainsi la finalité des entretiens consiste à améliorer le professionnalisme des employés. Pour ceux en fin de filière, il permet de mesurer la capacité à apporter un plus à leur tenue de fonction normale et atteindre des objectifs personnels clairement définis et accompagnés de moyens pour les atteindre. Or tout a été pensé et établi par des personnes qui ne sont pas chargées de le faire vivre sur le terrain. En effet, lors de nos enquêtes terrains, différents sentiments à l'égard de la gestion du développement individuel sont apparus. Nous en synthétiserons les résultats dans le paragraphe suivant, magasin par magasin région Nord, avec quelques éléments d'explication tirés du terrain lui-même que l'on approfondira à l'aide du modèle théorique.

2-5 – Synthèses des comptes-rendus d'entretiens d'employés sur la gestion du développement individuel

Trois sentiments existent par rapport à la GDI :

- Ceux qui acceptent globalement l'outil parce qu'il leur permet de faire un bilan mais surtout d'obtenir une prime. Les employés présents dans leur rayon depuis de nombreuses années sont essentiellement concernés, qui perçoivent des primes importantes et qui ne désirent pas bouger, que ce soit de rayon ou en hiérarchie, afin de maintenir les intérêts acquis.

- Ceux qui étaient intéressés à la base mais qui progressivement sont déçus. L'intérêt principal, en dehors de la prime, c'est de savoir ce que le supérieur hiérarchique pense du salarié. Cette déception ne provient pas de l'outil lui-même, ni de ses objectifs mais plus de l'instrumentation à savoir des procédures qui découlent de l'outil et le sclérosent. Il est possible d'entrevoir des possibilités d'évolution. Ce qui est essentiellement reproché par ce type de personne c'est la méconnaissance des postes existants et des possibilités de passerelles pour progresser. Il n'existe aucune définition de fonction et surtout aucun lien formel entre les métiers permettant de savoir où il est possible d'aller. Les employés qui tiennent ce discours reprochent le formalisme de l'outil et en même temps demandent plus d'outils afin de mieux maîtriser les possibilités internes à l'organisation. Il est surtout reproché de connaître les postes à pourvoir trop tard dans la mesure où ils sont déjà pourvus. Ces personnes remettent surtout en question les valeurs d'Auchan qui consistent à « faire grandir ses hommes » car depuis quelques années ce n'est plus le cas. Auchan ne fait plus appel aux potentiels et aux compétences internes mais recrute à des niveaux de plus en plus élevés du style bac + 5 années d'études. Arrivé au coefficient 160 une lassitude et une saturation se créent chez ces personnes et même des missions valorisantes et responsabilisantes, (du style passation des commandes, être formateur...), ne motivent plus. Leur principale source de motivation provenait des possibilités d'évolution. L'outil a été créé pour y répondre mais du fait du marché ces

possibilités restent très faibles. Pour ces personnes l'outil n'a plus de raison d'être dans la mesure où son principal objectif ne peut plus être rempli.

- Ceux qui refusent totalement l'outil car ils pensent que "c'est la carotte pour faire avancer l'âne". Ils le considèrent comme un outil de manipulation et non pas d'évaluation.

Quelques remarques le montrent :

- Ca ne motive en rien au contraire c'est là pour "saquer" les gens,
- "On en demande de plus en plus et on en donne de moins en moins".

Pour ces personnes l'outil est à supprimer dans son ensemble, même la prime ne motive pas, d'autant plus qu'elle est rarement perçue. Le plus grave c'est que ce n'est pas la forme de l'outil, ni ses procédures, qui sont remises en cause mais le fond et les objectifs de l'outil. Il ne s'agit pas d'un outil de motivation mais de démotivation. A la base ces personnes devaient être intéressées, bien que probablement sceptiques, mais le fonctionnement quotidien de l'outil les a frustrées à un tel degré qu'elles ont actuellement des réactions épidermiques lorsque l'on évoque ce sujet.

Toutefois l'outil présente quelques intérêts dont celui d'aider l'employé dans sa réussite professionnelle en lui permettant :

- de savoir exactement quelles sont les tâches qui composent sa fonction,
- de connaître régulièrement son niveau de performance sur chacune de ces tâches,
- de s'améliorer en cas de non maîtrise de certaines d'entre elles,
- d'accéder aux formations nécessaires à l'amélioration des compétences,
- de lier la progression du salaire à celle des compétences par le biais des coefficients,
- d'obtenir une prime en fonction des performances réalisées.

Cet outil permet à l'entreprise d'affirmer ses valeurs, à savoir **le partage du savoir, du pouvoir et de l'avoir** et ainsi répondre au projet d'entreprise tel qu'il a été défini.

Le partage du savoir c'est enrichir sa propre expérience grâce aux échanges permanents dans l'équipe, participer à des formations permettant d'améliorer son

professionnalisme et être en permanence informé sur son métier et guidé dans sa progression par un responsable.

Le partage du pouvoir c'est assurer certaines responsabilités selon son niveau de compétence, contribuer à la vie du rayon, avoir la possibilité de progresser et participer à sa propre évaluation professionnelle.

Le partage de l'avoir c'est avoir une rémunération en adéquation avec ses progrès et avoir la possibilité d'évoluer vers d'autres métiers.

Le but de ce projet, et également de l'outil de gestion, est d'obtenir par ce biais une meilleure satisfaction client.

Tableau synthétique sur l'interprétation des employés au sujet de la gestion du développement individuel²⁶⁸

| Points forts | points faibles |
|---|--|
| <u>Bilan</u> | <u>pas de réelles possibilités de progression</u> |
| Possibilité de progression | obsolescence des critères |
| La prime | <u>lassitude, conformisme</u> |
| <u>discussion, communication</u> | impossible d'avoir 4 sur certains points |
| réduction des barrières hiérarchiques | instabilité des chefs de rayon |
| <u>les objectifs responsabilisent et motivent</u> | valeur des points insuffisante |
| <u>possibilité de discuter de ses ambitions</u> | durée longue entre deux entretiens |
| <u>Professionnalise</u> | <u>subjectif, jugement scolaire</u> |
| dynamise le métier par les buts à atteindre | ne sert qu'à fournir du travail supplémentaire |
| <u>Etablissement de contacts</u> | pas de formations adaptées |
| entretien d'accompagnement | <u>pas de moyen et de temps pour atteindre ses objectifs</u> |
| Autonomie | irrégularité des entretiens |
| <u>permet de faire connaître son projet</u> | pas de prise en compte de la polyvalence |
| considérée comme un remerciement | la GDI est source de mauvaise ambiance dans le rayon |
| <u>permet de se surpasser</u> | <u>désillusions</u> |
| Augmentation de coefficient | pondérations mal faites |
| | incohérence sur certains critères |
| | Missions irréalisables |
| | non valorisation de la prise d'initiatives |
| | manque de communication |

²⁶⁸ possibilité de distinguer dans ce tableau les points techniques et les points plus psychosociologique par le souligné

| | |
|--|---|
| | <u>"écœurement" par rapport au métier de chef de rayon</u> |
| | intervention du chef de secteur |
| | <u>démotivant</u> |
| | <u>manque de communication</u> |
| | <u>manque de reconnaissance</u> |
| | "tricherie" |
| | rien sur le client |
| | pas de prise en compte du parrainage |
| | manque de contrôle |
| | <u>sentiment que tout est joué d'avance</u> |
| | manque de définition de poste et d'affichage des besoins |
| | trop de mission collective pour une évaluation individuelle |

On peut constater qu'au niveau des points forts c'est essentiellement les éléments psychologiques et sociologiques qui ressortent alors qu'au niveau des points faibles cela vise plus les aspects techniques. Ce qui nous permet de déduire que l'outil tel qu'il existe n'est pas totalement hors de cause. Il est en début de phase de déclin mais encore récupérable si les réactions des dirigeants viennent rapidement. ²⁶⁹

²⁶⁹ Ce ne fut malheureusement pas le cas, les préoccupations s'étant centrées sur l'intégration et la formation des employés dock de France depuis le rachat de ces surfaces.

Résumé section II :

La gestion du développement individuel, est un outil de gestion transversal portant à la fois sur des aspects d'évolution, d'évaluation, de la formation, de la qualification et de la rémunération.

Cet outil, mis en place dans le but d'aider les acteurs à communiquer, s'est rapidement transformé en un outil de fonctionnement formel, structuré et rigide. Son manque de flexibilité, d'ouverture à l'évolution et à l'adaptation et, paradoxalement, son aptitude à favoriser les interprétations multiples ont créé un outil de fonctionnement spécifique au contexte ainsi qu'aux acteurs organisationnels. Deux types de comportements apparaissent :

- **ceux qui continuent d'appliquer l'outil en l'état lorsque cela est encore possible,**
- **ceux qui l'interprètent et l'utilisent selon leurs perceptions.**

Quel que soit le comportement adopté, l'existence d'écarts (engendrant également une certaine inéquité dans la rémunération) est source de nouvelles tensions parmi les acteurs.

L'outil, malgré tout, contribue à produire des effets productifs que ce soit au niveau technico-économique ou sociopolitique.

Section III – Diagnostic de l’outil de gestion du développement individuel

3-1 La fabrique de l’outil de gestion du développement individuel

3-1-1 L’outil de gestion issu des schémas cognitifs organisationnels

Les schémas cognitifs peuvent être définis au niveau individuel ou collectif. Dans toute organisation il existe une structure cognitive centrale, source génératrice des outils de gestion. Nous ne reviendrons pas sur les définitions des outils de gestion mais signalerons quand même que le paradigme outil est « l’ensemble des croyances et des hypothèses communément répandues dans l’organisation, considérées comme allant de soi, et perceptibles dans les histoires et les explications des managers qui jouent un rôle central dans l’interprétation des stimuli environnementaux et dans l’organisation des réponses organisationnellement pertinentes ».

L’outil sert le dirigeant en constituant un instrument de contrôle et de légitimation de l’action. Toutefois il suggère que ces mêmes dirigeants sont dépendants de l’outil, voire prisonniers. La cohérence que l’on obtient au travers de l’outil est une restriction de l’éventail des possibles.

L’outil peut ainsi être considéré comme une carte n’indiquant que la route à suivre. Voire, une carte qui indiquerait la route suivie jusqu’à présent, et resterait évasive sur la route qui reste à suivre pour atteindre son but.

C’est un outil cognitif qui permet finalement de garder le cap et éviter ainsi d’aller dans tous les sens. Les acteurs gardent des possibilités de décision, de réflexion et de délibération vis à vis de l’outil bien qu’ils restent toujours encadrés et limités. En assurant le bouclage des actions et des interprétations, l’outil est un facteur de réduction de l’ambiguïté. Il contribue à rendre l’action psychologiquement et socialement possible. Il permet aux acteurs de réduire les risques et de combler les distances, les éloignements stratégiques, temporels et rationnels. Son initiateur doit parfois attendre longtemps pour

obtenir les résultats de son outil. Surtout si ce dernier est utilisé par une multitude d'acteurs connaissant de multiples interférences, d'origines obscures et incontrôlables, qui brouillent ses objectifs.

3-1-2 Articulation, enchevêtrement des différents outils de gestion

Les outils de gestion sont interreliés entre eux et derrière chacun d'eux il existe des formes sous-jacentes récurrentes. C'est le cas dans notre organisation entre le projet d'entreprise et l'outil d'accompagnement de ce projet qu'est la gestion du développement individuel à visée plus étroite. Ces deux outils servent à aider les salariés de l'organisation à s'approprier les stratégies organisationnelles définies. Le projet d'entreprise préalablement défini doit être accompagné d'outil d'application comme la formation au projet, et d'outils d'accompagnement comme les outils de gestion du développement individuel. **Les dispositifs de gestion sont des imbrications d'outils censés fonctionner ensemble.** Or, pour être efficace l'outil de gestion d'accompagnement de l'outil principal doit, à la fois être **techniquement réalisable** mais également **pertinent** par rapport au projet d'entreprise.

A la base la GDI était efficace et pertinente par rapport au projet d'entreprise mis en place puisqu'elle permettait de faire connaître et accepter ce projet à l'ensemble du personnel. Or, à terme l'organisation a évolué et les acteurs ont évolué parallèlement au projet d'entreprise. Seul l'outil trop rigide techniquement n'a pas suivi l'évolution créant un fossé entre le projet d'entreprise, l'organisation et lui-même. La GDI est passé du statut d'outil d'accompagnement dans un dispositif de gestion au statut d'outil technique handicapant la progression de l'entreprise par son inertie. Même si la routine peut être nécessaire au fonctionnement d'une organisation efficace, et bien sûr à un outil, il arrive un moment dans le cycle de vie de l'organisation, et de l'outil, où il est nécessaire d'évoluer, d'accepter le changement et parfois même, d'en être l'initiateur.

Il existe deux manières principales d'articuler des outils en gestion des ressources humaines :

- partir d'un projet d'entreprise, outil globalisant, et y intégrer des outils de gestion d'application ou d'accompagnement,
- concevoir la gestion des ressources humaines dans une globalité à travers laquelle il faudra mettre en place une cohérence par le biais d'un personnel mix.²⁷⁰

Auchan s'est inspiré de la première technique . Ses outils inter-reliés ont des actions relativement distinctes car, pouvant prendre forme dans des contextes spécifiques qu'il s'agisse de l'environnement ou du lieu. Mais ils sont de nature interactive du fait de leur impact sur l'ensemble de l'organisation, de leur irréversibilité et de leur consommation de ressources. **C'est du fait de cette séparation, due aux acteurs, et de cette interaction qu'il est nécessaire d'avoir une structure centrale chargée de maintenir un minimum d'ordre et d'intégration.** A cause des problèmes nés d'actions singulières, mais avec une répercussion globale, l'outil peut être mis sur la sellette. Pour garder sa pertinence dans l'organisation il doit être capable d'évoluer et de changer au même titre que l'organisation. Cette conception évolutive du changement a été repérée dans différents travaux :

- Ceux concernant l'évolution à long terme des organisations dégagant des **phases de continuité et de révolution**²⁷¹ et des phases de **convergence et de réorientation**²⁷²,
- Ceux pour qui les systèmes évoluent à travers la succession de périodes d'équilibre entre des changements incrémentaux, du fait des structures, et des changements dans des périodes de révolutions structurelles.²⁷³ Pendant ces

²⁷⁰ Mahé de Boislandelle

²⁷¹ Miller et Friesen 1980 et 1984, Meyer 1995

²⁷² Tuschman et Romanelli, 1985

²⁷³ Gersick 1991

périodes d'équilibre, les systèmes s'ajustent évitant de perturber la structure trop profondément. Or, maintenir la stabilité d'une structure tout en opérant des changements par ailleurs, peut provoquer des comportements turbulents en surface.

C'est ce que nous tentons de mettre en évidence à Auchan dans la mesure où, du fait de sa technicité l'outil de gestion, GDI, n'évolue pas dans sa structure mais des changements s'opèrent au niveau des acteurs, du projet d'entreprise et du contexte de l'organisation. **La confrontation entre l'inertie de l'outil et l'évolution de l'organisation dans son ensemble créant des comportements d'acteurs et organisationnels turbulents.**

Les révolutions sont toutefois de brèves périodes pendant lesquelles la structure profonde du système se désagrège, le laissant dans un état de confusion jusqu'à ce que la période se termine par des choix autour desquels une nouvelle structure profonde se crée. « Si les changements prennent la forme de révolution et non de changements graduels c'est en raison des effets rigidifiants des périodes d'équilibre. Les périodes d'équilibre se maintiennent en raison de la difficulté à changer autrement que de manière radicale, donc coûteuse et risquée ». ²⁷⁴

3-1-3 Inertie des outils de gestion

Comme nous avons pu le constater l'outil engendre une certaine inertie. Or cette inertie peut être considérée comme un phénomène actif et dynamique dans la mesure où c'est à partir d'elle que les organisations créent une logique de succès basée sur la sélection. Ceci au travers de **la myopie spatiale**, à savoir la focalisation sur quelques problèmes, et de **la myopie temporelle**, à savoir la focalisation sur du court terme, créée par l'outil et fréquente au niveau de l'apprentissage organisationnel. Cette myopie favorise

²⁷⁴ Gersick 1991

une logique d'exploitation au détriment d'un apprentissage de second niveau générateur de nouveauté. Elle s'accompagne d'un certain strabisme dans la mesure où les organisations qui en souffrent tirent des leçons de leurs succès mais beaucoup moins de leurs échecs. Les acteurs organisationnels focalisent leur attention et leurs efforts sur un nombre réduit de variables. Les ressources et les projets sont sélectionnés en fonction des succès rencontrés mais jamais d'après une analyse des échecs. **Ce strabisme vers l'essentiel améliore l'efficacité de l'entreprise à court terme mais diminue parallèlement sa capacité à se renouveler, à inventer, à s'adapter.** Elle diminue la variété interne du système organisationnel, réduisant son potentiel d'adaptation et la rendant vulnérable aux changements. **La simplification organisationnelle poussée à l'extrême l'appauvrit.**

L'organisation qui s'aventure sur de nouveaux territoires sans adapter son équipement social, cognitif et organisationnel risque d'être confrontée à des situations où **l'équipement aura atteint ses limites de pertinence et d'efficacité.** C'est ce que nous pouvons appeler dérives, au sens de Johnson, qui se caractérisent par une perte de contrôle de l'organisation sur son contexte d'action. Même lorsque ces dérives n'apparaissent pas l'organisation peut être amenée à être confrontée à ces évolutions. Si elle ne sait pas percevoir ces changements, les interpréter et en tirer les actions adéquates, il risque de se produire des réactions de crispation et de rigidité de la part de l'organisation et surtout de ses acteurs. La rigidité permet à l'entreprise de ne pas dévier de son cap et de surmonter des difficultés passagères mais, dans des cas de changements radicaux, elle empêche la créativité et la prise de distance nécessaire à la définition d'actions nouvelles. Confrontée à ce qu'elle perçoit comme une menace, l'organisation se focalise sur l'efficacité et prohibe toute dépense injustifiée. Or, elle a tendance également à s'inventer des menaces pour légitimer les actions réalisées ou engagées qui, mises en rapport avec le danger, apparaissent comme des solutions.

Il en a été ainsi pour la GDI où à la base l'outil a été mis en place à la fois pour correspondre et accompagner le projet d'entreprise en vigueur à l'époque, mais également pour répondre à un besoin de communication entre les acteurs et à une nécessité de remotiver le personnel qui se considérait comme sous payé. Cet outil est apparu comme

une solution au danger de l'époque. Or, maintenant les rôles se sont inversés, l'outil de gestion du développement individuel est passé de statut de solution au statut de danger. C'est lui, maintenant, qui engendre les problèmes du fait de son inertie et de sa non-correspondance aux besoins et aux objectifs actuels de l'organisation.

La reconnaissance d'une menace ou d'un échec n'est pas un facteur de changement, ni d'ailleurs un facteur d'abandon. L'organisation peut continuer à utiliser l'outil et ainsi aggraver les conséquences de l'échec. Les acteurs prennent conscience de l'erreur commise et de ses conséquences négatives mais ils persistent dans leur utilisation de l'outil ou dans l'action engagée, car il leur est **impossible d'assumer les conséquences psychologiques, sociales et matérielles de l'échec**. Une telle inertie peut mener au désastre parce qu'elle ne laisse aucune alternative accessible. Il devient crucial à ce niveau de dénouer la situation le plus rapidement possible au risque d'accentuer le désastre.

Bien que chacun ait conscience de l'échec relatif²⁷⁵ de l'outil de gestion du développement individuel, nul ne veut prendre l'initiative de l'abandonner ou de le reconsidérer totalement. Malgré les réunions, tout le monde persiste dans son utilisation car personne ne veut assumer l'initiative de l'abandon de cet outil et surtout ses conséquences. En effet, même s'il n'a plus lieu d'être, en l'état, l'outil permet le versement d'une prime à chaque individu en fonction de ses résultats. Cette prime, plus ou moins conséquente, ne peut être remise en cause sous peine d'un conflit social important au sein de l'organisation. Ainsi nous pouvons dire que l'outil est maintenu du fait des craintes que peuvent engendrer les conséquences psychologiques, sociales, organisationnelles, matérielles mais surtout financières, de son abandon. L'organisation légitime l'existence de l'outil par crainte d'un danger social plus important. Or, l'inertie du système et le fait de refuser «de voir la vérité en face» peuvent entraîner un désastre bien plus important que celui qui est présagé actuellement.

²⁷⁵ Nous pouvons parler d'échec relatif dans la mesure où à la base ce fut un succès, l'outil étant accepté par la plupart et au fur et à mesure du temps, l'outil est resté tel quel et l'organisation et les acteurs ont évolué ainsi que leur besoin ; c'est en ce sens que l'on peut parler d'échec relatif.

L'absence de réaction prolonge l'épreuve et ouvre la possibilité d'une crise. Or, l'épreuve peut être gérée symboliquement, le discours se substituant à l'action. Il est possible, pour expliquer ce phénomène, de transposer au champ organisationnel et stratégique la notion d'agenda issu de la science politique. La problématique de l'agenda montre qu'il existe un espace de jeu dans lequel on trouve des processus d'interprétation des acteurs, des manœuvres et des débats. Cet espace de jeu ouvre de multiples issues: d'une part, la maîtrise des problèmes, qu'ils soient réels ou illusoire et, d'autre part, la transformation d'un problème en épreuve. Assumer un échec, qu'il soit d'ordre personnel ou organisationnel, implique non seulement des conséquences au niveau matériel mais également psychologique. Ce type d'échec peut générer des remises en causes profondes au niveau de la confiance, de l'estime, de l'image de soi et de la légitimité. **Il s'agit là des conséquences de tout problème sur l'identité de l'individu auquel nous pouvons ajouter des problèmes de remise en cause des jeux de pouvoir des acteurs.**

Les décideurs et les initiateurs des outils de gestion ont comme souci constant d'atténuer les problèmes avant qu'ils ne se généralisent. Or, les atténuer ne signifie pas obligatoirement agir, il peut s'agir d'une simple ignorance ou d'une action inoffensive. C'est à ce niveau que le problème peut, contrairement à la volonté du dirigeant se généraliser en crise. Exception faite de leur gestion symbolique par le discours.

L'outil de gestion du développement individuel à Auchan est remis en question par la base depuis quelques années (essentiellement depuis le début des années 90). Or, jusqu'au début 1994, les dirigeants et les initiateurs de l'outil ignoraient les revendications des salariés à son sujet. Cette ignorance volontaire, que ce soit au niveau des magasins ou de la direction, loin d'éviter la généralisation du problème, l'a accentuée. Les difficultés rencontrées par l'outil de « GDI » ont été mises en évidence essentiellement avec l'apparition de deux nouveaux outils, identiques mais spécifiques aux vendeurs et au service du SAV (service après vente). Ces difficultés se sont même généralisées à un autre outil, beaucoup plus ancien, et jusque là relativement épargné: la rémunération individualisée. Même si la tendance de la direction est de gérer ce problème

symboliquement au travers de discours et de réunions, ce dernier s'est trop généralisé pour pouvoir encore intervenir de cette façon. On peut, ici faire l'analogie à la maladie. Si cette dernière est prise à temps il est possible non pas de l'éviter mais d'en amoindrir les effets pendant quelques années, voire même guérir pour certaines d'entre elles. Or, plus l'on retarde les soins et la prise en charge de la maladie plus les chances de survie s'amoindrissent.

Pour les problèmes issus des outils de gestion, le raisonnement est analogue. Plus on veut retarder l'étude des problèmes relatifs à l'outil, plus ces problèmes s'accroissent et risquent de déboucher sur une crise. Ne pas vouloir faire face aux difficultés, sous des prétextes divers, ne peut qu'accroître la pression et bien évidemment les difficultés. Seule une prise en charge à temps de ces difficultés et une communication autour d'elles peuvent, sinon les éliminer, au moins en diminuer les conséquences et éviter la crise finale.

La vision mécanique d'un processus de gestion veut qu'un outil soit maintenu tant que le succès est acceptable. Cette notion d'acceptabilité diffère selon les acteurs. D'autre part il est souvent possible d'invoquer des facteurs externes ou des événements exceptionnels pour éviter la contestation de l'outil. C'est ce à quoi les membres de la coalition dominante s'emploient activement. Ce sont les échecs qui sont le plus souvent source « d'énergie révolutionnaire ». **Les jeux politiques dans ces périodes sont plus intenses et les enjeux dépassent largement leurs supports visibles.** Les manières dont les révolutions se déroulent et les issues qu'elles connaissent dépendent en grande partie de la configuration des pouvoirs. **Une telle révolution est généralement fatale aux dirigeants à qui on impute l'échec et qui perdent ainsi toute légitimité vis-à-vis de l'organisation.** Ce n'est pas l'outil que l'on remet en cause, ni sa légitimité mais celle des personnes initiatrices et chargées de le faire vivre.

Ce fut le cas à Auchan. Fin d'année 1996, début 1997 les deux principaux interlocuteurs de l'outil ont vu leur situation se modifier. L'un est passé du poste de

directeur ressources humaines région au poste de directeur de magasin²⁷⁶. L'autre personne dispose de moins en moins de responsabilité et d'autonomie.

Les révolutions impliquent nécessairement un changement politique, cognitif et identitaire. Le changement politique peut, toutefois, prendre le pas sur le changement cognitif. Dans ce cas ce dernier sera initié par une phase de leadership et d'autorité ou de séduction selon les cas. Les facteurs d'image et de réputation sont capitaux car les nouveaux maîtres doivent pouvoir établir leur légitimité rapidement. Pour ce faire, ils doivent inspirer la confiance et sembler être en mesure de résoudre les problèmes organisationnels rapidement. Ils disposent d'un avantage considérable dans la mesure où les limites de leur vision n'ont pas été éprouvées dans leur action concrète. Il est bien évident que le contraire peut aussi se passer et, plutôt que d'être les initiateurs du changement attendu, ils peuvent simplement accélérer le déclin par leur façon d'être et de faire. *Ces changements d'équipe sont récents à Auchan et avec le rachat d'autres enseignes et les problèmes d'intégration du personnel inhérent, des problèmes engendrés par l'outil n'ont pas été pris en considération rapidement.*

L'organisation peut connaître différentes trajectoires à partir d'une succession d'étapes²⁷⁷ :

- équilibre autour d'un outil,
- existence de turbulences déclenchant des tentatives d'adaptations périphériques ne remettant pas en cause l'outil,
- révolution stratégique avec dissolution de l'outil en place,
- installation d'un nouvel outil dans l'organisation mais ajusté à l'ancienne manière,
- équilibre autour du nouvel outil.

²⁷⁶ Nous ne connaissons pas les raisons réelles de ce changement si ce n'est qu'il émanait de la demande de l'intéressé lui-même.

²⁷⁷ En s'inspirant de Hinings et Greenwood, 1988

Ceci est le cycle complet permettant une réadaptation. Ce cycle peut être interrompu à tous les niveaux avec marche arrière possible déclenchant des réactions diverses. Il peut y avoir déclenchement de processus d'apprentissage ou de déclin, des révolutions avortées, des restaurations.

Dans l'organisation nous en sommes encore au stade de l'existence de turbulences de plus en plus importantes déclenchant des tentatives d'adaptations périphériques. L'outil est mis à l'épreuve depuis quelques années et il est temps, dorénavant, d'agir avant que l'outil ait une existence totalement autonome et indépendante de l'organisation, limitant les possibilités d'interventions à cette dernière. ²⁷⁸

3-2 les effets productifs des outils de gestion

Comme le signale Simon (1989), il faut que «l'on dépasse la rationalité substantive des outils de gestion pour s'intéresser à la rationalité procédurale». La **rationalité procédurale se définissant comme la façon dont l'acteur raisonne en reliant ses intentions et ses perceptions au contexte dans lequel il est placé**. L'utilisation d'un outil de gestion rentre dans un processus où différentes approches peuvent intervenir que ce soit au niveau rationnel, contingent, politique et également cognitif. Les apports opérationnels des instruments de gestion justifient le fait de le considérer comme **un opérateur à savoir, comme un moyen de prolonger et de fortifier l'action de son utilisateur**.

Les outils de gestion présentent des effets politiques, structurels et cognitifs correspondant à **leurs fonctions de régulateurs des rapports sociaux et d'analyseurs de**

²⁷⁸ Cela commence déjà à être le cas dans la mesure où par l'intermédiaire du système de prime annexé à l'outil ce dernier ne peut être remis en question sans conflit. L'outil, par sa structuration et sa technicité, est devenu indépendant des acteurs. Il a sa propre vie et se protège lui-même contre les agressions. On a l'impression que les acteurs dirigeants n'ont plus aucun impact ni pouvoir sur lui puisqu'il est porté par le collectif sur un de ses facteurs occultant, parallèlement, tous les autres facteurs posant problème.

l'organisation. Ils traduisent l'apprentissage de l'utilisateur, l'outil servant de guide à ce dernier dans la conduite de l'action à laquelle il concourt.

3-2-1 – Les effets opérationnels des outils de gestion

Les apports opérationnels des outils de gestion sont en relation étroite avec l'instrument lui-même et en particulier avec ses fonctions explicites. Le mot fonction connaît des acceptions variées en sciences de gestion même si toutes se rapportent à des actions accomplies pour apporter une contribution à l'entreprise. **Les fonctions définissent les raisons d'être des outils de gestion.** Il s'agit des besoins et des attentes qu'il est chargé de satisfaire. **L'outil sera considéré comme fiable dans son fonctionnement s'il remplit toutes les fonctions pour lesquelles il a été conçu.** Or, il arrive qu'un outil de gestion produise des effets tout autres que ceux pour lesquels il a été créé que ce soit positif, à savoir en faveur de l'utilisateur, ou négatif que l'on appellera alors effets pervers.

Les apports opérationnels de la Gestion du Développement Individuel (GDI) correspondent aux fonctions explicites de l'instrument. Ces fonctions se traduisent au travers des différentes sous fonctions touchées par l'outil dans la gestion des ressources humaines. Pour les responsables du projet l'outil devait permettre de répondre aux questions suivantes :

- Comment établir une meilleure communication entre individus et surtout entre hiérarchiques ?
- Comment faire prendre conscience des exigences des métiers et améliorer les compétences des employés ?
- Comment rationaliser la formation et en accroître son efficacité ?
- Comment améliorer la circulation de l'information ?
- Comment impliquer l'individu dans son travail et par conséquent le motiver ?
- Comment faire évoluer, « grandir » le personnel ?

Cela a permis d'amener six types d'apports opérationnels :

- **Apport d'un dispositif d'évaluation du personnel** : l'évaluation peu à peu s'est étendue à l'ensemble du personnel lui permettant de prendre conscience à la fois du métier et de ses « basics » mais également des performances et, par conséquent, de la notion de compétence au travers du métier. Ce dispositif d'entretien d'évaluation a notamment permis de déterminer quelques parcours professionnels pour les salariés mais a surtout servi de base à la rémunération et à la formation du personnel.
- **Effets sur la rémunération** : cette dernière est plus individualisée. Elle est fonction de l'atteinte des objectifs fixés dans l'outil d'évaluation. Afin de motiver le personnel à l'outil, et de lui prouver son utilité, il fallait trouver un langage parlant et commun. Mettre une rémunération individualisée propre à l'utilisation de l'outil, et ainsi axée sur le travail permettait de répondre au plafonnement des rémunérations et aux démotivations, voire, aux conflits qui en découlaient
- **Plus grande visibilité sur la formation**. Le fait de pratiquer ces entretiens, d'analyser les résultats de travail et surtout de discuter avec le personnel a permis de mettre en évidence certains besoins de formation, au niveau « basic métier » : formation scanner, formation de passation de commande ou d'analyse-observation des rayons. Les formations sont mieux ciblées et correspondent plus aux besoins des salariés. Or, même si les besoins sont mis en évidence il est difficile de les satisfaire, dans la mesure où il est rare qu'un chef de rayon accepte de se séparer d'un de ses employés libre service pour l'envoyer en formation. En effet, par manque de polyvalence et par manque de flexibilité du personnel il est difficile de pourvoir à l'absence d'un employé pour continuer à remplir sa fonction.
- **Une plus grande visibilité et clarté au niveau des promotions** : les salariés sont désormais promus et augmentés sur la base de critères rationnels et formalisés, et sur la base de coefficient atteint ou non. Ceux qui atteignent les compétences nécessaires

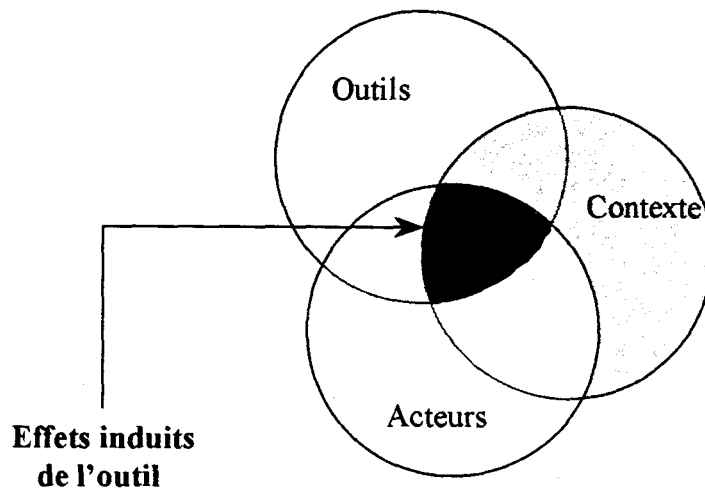
pour monter de coefficient le sont automatiquement. Or, arrivé à un certain seuil un problème survient dans la mesure où il est nécessaire de changer de fonction pour pouvoir continuer à évoluer. En outre, l'instrument ne permet pas de déterminer le seuil de compétence de l'individu. Serait-il ou non capable d'assumer ses nouvelles fonctions ? On peut supposer que oui, mais rien ne le prouve, il y a toujours une part de risque que le hiérarchique accepte ou non de prendre, surtout lorsqu'il s'agit de promouvoir l'individu.

- **Un recrutement mieux ciblé** : le fait d'avoir mis en place cet outil et d'avoir réfléchi aux métiers et aux fonctions qui les composent a également permis de réfléchir aux compétences diverses exigées par chaque métier. Déterminer un profil de poste peut permettre de faciliter le recrutement car on dispose d'une plus grande connaissance des qualités requises chez le candidat.
- **Des effets sur l'organisation du travail** : le travail s'est vu modifié après la naissance de la gestion du développement individuel. On a voulu responsabiliser l'employé libre service et rendre son métier plus intéressant que le remplissage de rayon à longueur de journée. Paradoxalement, certains ont apprécié ce changement et ces évolutions, mais d'autres ont surtout vu à travers cela un moyen d'accroître leur travail sans les payer plus.

L'outil a des **finalités explicites**, pour lesquelles il est né, et **implicites au travers de son fonctionnement** et de son cursus de vie (à travers ses utilisateurs, son propre cycle et l'évolution du contexte). Cette distinction entre effets voulus et effets induits, voire pervers, de l'instrument de gestion peut aussi être appelée, **fonction implicite et fonction explicite**, ou encore fonctions manifestes et fonctions latentes

3-2-2- Les effets politiques et organisationnels des outils de gestion

Les fonctions latentes des outils de gestion ne restent pas cachées car elles sont «virtuellement contenues dans l'instrument»²⁷⁹ et on peut les découvrir en observant le fonctionnement et l'usage de l'instrument.²⁸⁰ Or, cette donnée peut également être critiquable dans la mesure où l'on a trop mis de poids structurant parfois sur l'instrument lui-même en occultant le poids de l'acteur. L'instrument est neutre en soi, il existe bien quelques fonctions latentes contenues dans l'instrument mais il existe également une virtualité de fonctionnement contenue dans l'interaction entre l'individu et le contexte de l'outil.



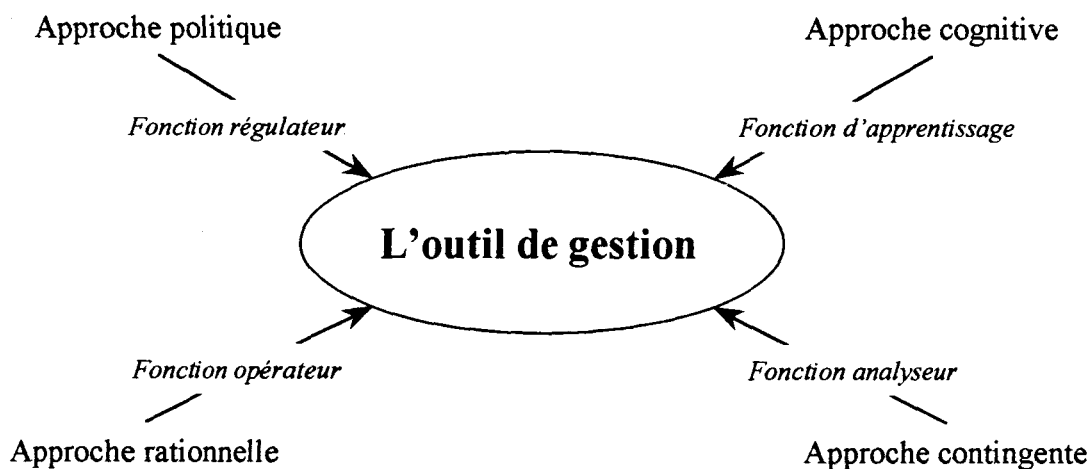
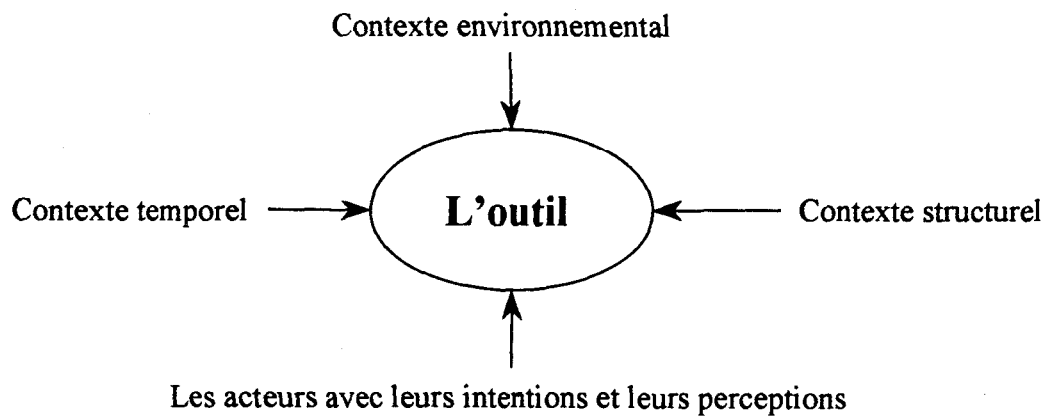
Plus l'outil est compliqué plus il contient d'éléments de perversion, et plus il est simple, plus il laisse de perspectives et de liberté aux acteurs pour pervertir l'outil. Paradoxalement si les dirigeants laissent une telle liberté aux acteurs c'est qu'il existe une relation de confiance entre ces derniers, un engagement contractuel basé sur la coopération et la confiance.

²⁷⁹ P. Gilbert p 58 op cité

²⁸⁰ Distinction faite par Merton en 1949 elle exprime le fait que les finalités conscientes, manifestes, d'un comportement social peuvent ne rendre qu'imparfaitement compte des conséquences objectives.

*L'outil de gestion du développement individuel peut être considéré comme un instrument très structurant laissant à la base peu de liberté aux acteurs. Dès le démarrage, du fait même de son implantation, de son apprentissage et du contexte de mise en place, cet outil contenait en lui les éléments de perversion que l'on a déjà soulignés. Or, du fait même de son poids structurant, les acteurs ont dû s'adapter aux innovations organisationnelles en interprétant l'outil. Comme cette adaptation n'était pas issue de la direction proprement dite mais des **acteurs-utilisateurs de l'outil**, elle laissait l'acteur libre de faire ce qui a conduit à une multitude d'adaptations et d'interprétations plus ou moins bien acceptées par les autres acteurs (les employés libre service pour qui l'outil avait été mis en place). Cette liberté d'adaptation et d'interprétation a engendré d'autres problèmes bien plus importants puisqu'elle a vu naître la paritaire GDI que l'on peut assimiler à un comité de pilotage.*

C'est ainsi dans l'interaction individu-contexte-outil que se situe les problèmes. La confiance entraîne des problèmes de coût mais également d'usage. Il semble souhaitable qu'elle laisse place à une certaine flexibilité de contrôle aux personnes. Par conséquent **les outils sont liés à des acteurs mais également à des contextes**. Ils sont à la fois séparés et liés dans la mesure où il existe des liens entre des outils généraux de nature stratégique (le projet d'entreprise) et des outils généraux de nature plus technique (l'évaluation du personnel). L'outil et les personnes font parti d'une configuration, d'un dispositif de gestion plus ou moins informel et ouvert qui interagit avec le contexte comme le montrent les schémas suivants :



Les instruments de gestion peuvent être sources d'effets conformes ou non conformes aux effets attendus. Toutefois, ces effets non conformes s'avèrent souvent être voulus par les initiateurs de l'outil, c'est ce que l'on appelle **outil de changement d'investigation ou de mutation**, ou encore non désirés, c'est ce que l'on appellera effets pervers ou négatifs. Qu'ils soient voulus ou non, ces effets inattendus seront le signe d'un dysfonctionnement ou d'une défaillance de l'outil, de son utilisateur ou, simplement, la **signification des fonctions implicites de ce dernier**.

Ces fonctions correspondent aux fonctions de régulateur des rapports sociaux et d'analyseur organisationnel. L'un des principaux apports c'est **l'intégration de la**

fonction ressources humaines au niveau opérationnel et surtout sa décentralisation au niveau des magasins. La gestion des ressources humaines a pris de l'importance et la conception de l'homme dans les magasins a évolué passant de l'homme machine à l'homme capable de réfléchir. C'est un des apports de l'outil de gestion du développement individuel car, comme son terme l'indique, il a fallu commencer à s'intéresser à l'individu professionnellement mais aussi affectivement. Les aspects sociaux de l'organisation sont, dorénavant, pris en considération parallèlement aux aspects économiques.

La fonction ressources humaines ne s'est pas modifiée du fait de l'outil dans sa structure mais certains aspects de management se sont décentralisés. Les chefs de rayon ont également dû changer leur perception de leur métier. L'aspect commercial a laissé de la place à l'aspect humain dans leur fonction. Ils se sont intéressés aux individus et paradoxalement, à travers l'homme, ils se sont intéressés à ses résultats économiques et à sa rentabilité, influant directement sur leur chiffre d'affaires rayon et sur leur propre marge, de même que sur leur carrière personnelle.

3-2-3- Les effets cognitifs :

L'existence de l'outil de gestion a permis de mettre en évidence l'intérêt du management et, ainsi, inciter les hiérarchiques à s'intéresser au management et aux hommes qu'ils gèrent. Nous pouvons dire que l'outil a donné naissance à de **nouvelles représentations sociales**. Les employés ne sont plus perçus de la même façon. Les hiérarchiques, ainsi que les employés libre service, ont fait leur apprentissage de la gestion des ressources humaines, et surtout de certaines de ses techniques. Un langage gestionnaire est né. L'outil a été **un instrument de construction d'une toute autre identité culturelle et organisationnelle et un moyen d'apprendre et de réfléchir en équipe.**

Bien évidemment, il est difficile de voir dans ces effets ceux qui sont issus directement de l'instrument et ceux qui le sont de façon plus indirecte au travers des utilisateurs ou encore des initiateurs de l'outil. Les effets observés sont surdéterminés par

un faisceau de facteurs. Par ailleurs, l'importance de ces effets change en fonction de la phase de vie dans lequel se situe l'outil. Un outil comme la gestion du développement individuel est utilisé transversalement. **D'outils de changement à portée temporelle étroite ils deviennent outils de fonctionnement à portée temporelle plus large.**

3-2-4 Fonctionnalité des outils de gestion :

La fonctionnalité de l'outil le transforme en outil de gestion courante avec une portée organisationnelle que l'on pourra qualifier d'étroite (analyse de poste, rémunération...) ou de large (downsising). Or, le cycle de vie de l'outil peut amener la portée de ce dernier à évoluer. D'une portée organisationnelle à la base étroite, consistant à évaluer et communiquer, la gestion du développement individuel s'est vue attribuer une portée organisationnelle beaucoup plus large.

Nous pouvons synthétiser les différents effets de cet outil dans un tableau reprenant au préalable le contexte, le responsable, le changement et les résultats :

| Objectifs | Contexte | Responsable | changement | résultat |
|--|--|---|---|---|
| Comment établir une meilleure communication | Régulation, paix sociale, sensibilité du climat social | Direction des ressources humaines et PDG de l'entreprise puis ensuite une personne chargée de la mise en place (Marc) | Engagement d'une personne sur le thème par conviction personnelle ou par carriérisme | Mise en place avec difficulté de suivre et surtout de gérer les carrières dans la mesure où les chefs de rayon sont plus intéressés par leur propre carrière. |
| Comment faire prendre conscience des exigences métiers | Forte culture et volonté de mise en place d'un projet d'entreprise | Relais par une autre personne (bernadette) suite à la mutation de la première, groupe de travail et synergie sur le sujet | Forte participation pour certains volontairement ou plus par obligation pour répondre au projet de la direction (logique d'implication, de pouvoir, de carrière) | L'outil dépasse ses objectifs soit volontairement de la part des utilisateurs soit involontairement par habitude ou routine, l'homme se laisse dépasser par l'outil |
| Comment rationaliser la formation | Réduction de frais de personnel | Chef de rayon et chef de secteur ainsi que la direction des ressources humaines magasin | Incitation de la direction nationale | Manque de suivi de l'outil qui se retourne contre lui-même et qui d'outil de régulation sociale devient un outil de conflit |
| Comment impliquer l'individu | Problèmes de communication et de productivité | Chef de rayon et direction des ressources humaines magasin | Nombreux outils : analyse de postes, de compétences, GDI | Difficulté avec la hiérarchie : manque de temps, d'écoute, d'implication et d'information |
| Comment faire grandir le personnel | Méconnaissance des nouveaux métiers pas d'évolution des individus | Chef de rayon et direction des ressources humaines | Implication forte de tous sauf des syndicats : soit par craintes d'exploitation ou au niveau des emplois et des licenciements soit par crainte d'une remise en question de leur pouvoir | Conflits d'intérêts et de pouvoir |

Ce tableau nous montre la transversalité de l'outil de gestion du développement individuel dans son fonctionnement courant.

Le succès relatif d'un outil se traduit par son seuil d'acceptabilité c'est-à-dire le seuil au deçà duquel il y a rupture entre l'entreprise et les acteurs. **Un outil ne devient**

acceptable qu'à condition d'être crédible, à savoir intéressant à la fois pour le salarié et pour l'organisation. Nous sommes dans un jeu de gagnant-gagnant. L'intérêt du salarié dépend surtout des objectifs clairs et précis de l'outil mais également de la qualité relationnelle des acteurs par rapport à ces outils. C'est de cette qualité relationnelle que dépendra l'opérationnalité de l'outil ou son opérationnalité dysfonctionnelle.²⁸¹ Deux points sont primordiaux pour la réussite d'un outil :

- **sa désirabilité** c'est-à-dire son opportunité fonctionnelle,
- **sa faisabilité** c'est-à-dire son réalisme opérationnel.

Il existe plusieurs critères de réussite d'une instrumentation. Il est utile qu'ils soient tous présents de façon constante pour pouvoir parler réellement de succès d'un outil de gestion. Ces critères ayant déjà fait l'objet d'une analyse, dans un des tableaux du chapitre précédent, nous ne ferons ici que les rappeler :

- l'adéquation de l'outil au problème posé,
- le respect du modèle de référence,
- l'appropriation ou encore le rejet, de l'outil par les acteurs.

A ces qualités intrinsèques s'ajoutent des critères processuels :

- **d'ordre contextuel** : enjeux, orientations politiques de la gestion des ressources humaines, structuration et expérience de coopération dans l'organisation,
- **d'ordre implicationnel** : connaissances acquises, expériences du responsable de l'outil,
- **de l'ordre du changement** : processus de changement identifié par la communication, le contrôle et le suivi et par une adaptation régulière,
- **de l'ordre du suivi de la vie sociale de l'outil.**

²⁸¹ Sachant bien sûr que la dysfonctionnalité n'est pas toujours un handicap surtout si elle est désirée.

L'échec ou le succès de l'outil peut varier selon son cycle de vie comme nous le montre le schéma suivant :

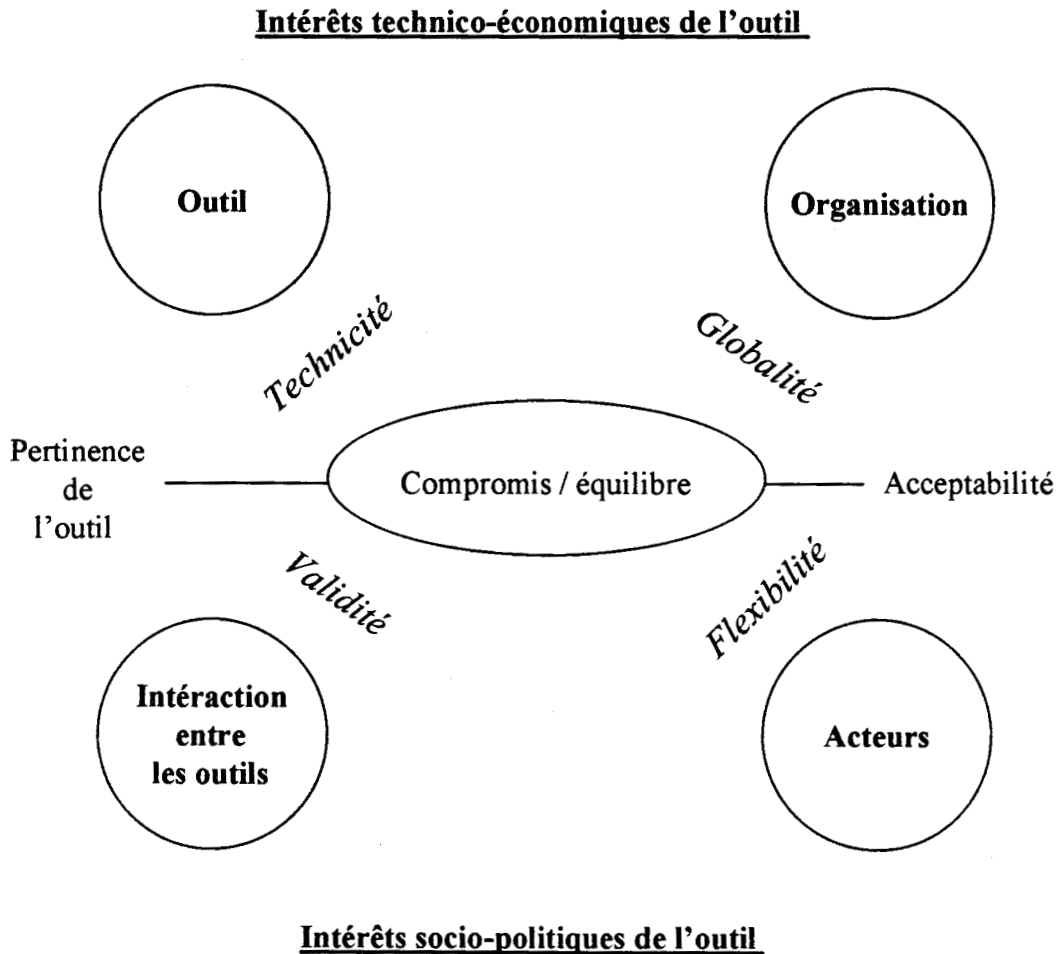
| | | Naissance 1980 | | | Maturité 1988 | | | Déclin 1994 | | |
|-------------------------------|---|--|----------------------|--|---------------------------|---|---|------------------------|------------------------------|--|
| | <u>objectifs</u> | <u>stratégie</u> | <u>effets</u> | <u>objectifs</u> | <u>stratégie</u> | <u>effets</u> | <u>objectifs</u> | <u>Stratégie</u> | <u>effets</u> | |
| Acteurs qui implantent | Communication, culture et projet d'entreprise | Participation active | Positifs | Pouvoir, formation, responsabilisation | Laisser faire, | Positifs | Changement, normer les comportements, rationaliser | Relance et négociation | Conflits latents | |
| Acteurs décisionnels | Contrôle et responsabilisation, formation et rémunération | Laisser faire et parfois participation active | Variables et mitigés | Contrôle frais de personnel et carrière individuelle | Laisser faire | Positif car tout le monde y trouve son compte | Contrôle, changement polyvalence et flexibilité pour les frais de personnel | Laisser faire, attente | Désintérêt et conflit latent | |
| Acteurs ciblés | Rémunération et communication | Freinage test et ensuite participation modérée | Négatifs | Rémunération formation et carrière | Laisser faire et freinage | Positif | Rémunération | Freinage et lassitude | Négatif frustrations | |

Acteurs qui implantent : direction et responsable projet,

Acteurs décisionnels : Chefs de secteurs et chefs de rayon,

Acteurs ciblés : employés libre service et syndicat.

Schéma d'acceptabilité de l'outil ²⁸²:



Plusieurs cas de figure peuvent ensuite apparaître :

- Perte d'acceptabilité et augmentation de la pertinence : logique de déplacement et de compensation.
- Perte de pertinence et augmentation de l'acceptabilité : compensation, condensation, logique de pouvoir.
- Perte des deux : logique de compromis.
- Augmentation des deux : logique de compromis.

²⁸² Schéma inspiré de P. Louart

En fonction des objectifs de l'organisation mais également en fonction du degré d'acceptabilité de l'outil par les acteurs, on peut dire que ce dernier semble être central dans l'organisation. **L'outil de gestion quel que soit son niveau de fonctionnement et son degré d'acceptabilité existera toujours en organisation dans la mesure où il sera toujours central pour l'un de ses acteurs. L'outil de gestion s'inscrit donc dans des processus de négociation dans lesquels les cocontractants satisfont leurs intérêts mutuels.** L'outil de gestion n'a jamais de valeur en tant que tel. Sa valeur provient des logiques dans lesquelles il s'insère.

Cela peut être **une logique de compensation**²⁸³ où l'outil aurait été créé dans le but de compenser l'excès d'outils opérationnels, et surtout d'en faciliter la compréhension. Par ailleurs, lorsqu'une entreprise devient trop bureaucratique, il se crée un besoin de compensation sur des valeurs plus idéologiques, comme le permet le projet d'entreprise et l'outil d'évaluation qui lui est annexé. A cette logique de compensation, nous pouvons ajouter **une logique de condensation**. Nous supposons, ainsi, que l'instrument survit, ou encore démarre son existence, parce qu'il permet de condenser des intérêts hétérogènes qui font illusion. Les objectifs et les intérêts par rapport à l'outil sont hétérogènes mais l'outil permet de les stabiliser au travers d'une condensation sur certains d'entre eux.

Un outil de gestion, tel que celui que nous étudions, peut également traduire un quatrième type de logique : la logique de déplacement. Elle consiste à déplacer un problème vers un autre problème de moindre importance aux yeux de l'organisation. R. Barthès appelle cela la «**rhétorique de la vaccine**». Elle consiste à confesser le mal accidentel d'une institution de classe pour mieux en cacher le principal. On immunise

²⁸³ Ces différentes logiques sont issues d'une discussion sur les travaux de recherche avec le Pr Louart dans le cadre d'une réunion du groupe de recherche et d'action sur les potentiels humains en entreprise (graphe).

l'imaginaire collectif ou syndical, par une inoculation de mal reconnu. On le défend ainsi, contre les risques d'une subversion généralisée.

La mise en évidence des différentes fonctions de l'outil de gestion, évoluant en cours de vie et ayant des effets désirés ou non, susceptibles de compromis ou d'autres logiques, nous permet d'en déduire un type de nomenclature.

3-3 – Nomenclature des outils de gestion

Au début de la thèse nous nous posions la question à la fois, de l'impact de l'outil d'évaluation du personnel sur les acteurs, et de la compréhension des situations de dysfonctionnement. Nous étions amenés à nous interroger sur la nécessité d'**impulser un processus de changement de l'outil, continuer sur la même voie ou abandonner.**

Au cours de notre recherche, nous avons pris conscience que l'outil de gestion était souvent considéré comme un outil conforme à l'organisation mais, qu'au cours de son évolution, il ne pouvait plus se contenter d'être conforme. Il devait évoluer parallèlement à cette dernière et devenir, ainsi, un outil d'investigation du réel organisationnel, un outil d'apprentissage ou encore, un outil de changement. Bien que nous sous-entendions que c'est au cours de son évolution que l'outil devient un outil d'investigation, d'apprentissage ou de changement, il nous semble important de souligner que dès le démarrage, l'outil peut déjà être considéré comme tel. En effet, en nous appuyant sur l'exemple de l'outil de gestion du développement individuel, nous pouvons dire qu'au démarrage cet outil avait été mis en place dans le but de changer les habitudes de l'organisation au profit de la communication. L'outil d'évaluation était un support au projet d'entreprise mais également un support à la communication entre les acteurs d'un même rayon. Rapidement, il est devenu un outil de fonctionnement en raison du coût et des habitudes qui s'étaient prises autour de lui. Ce type de fonctionnement a duré une dizaine d'années pour, finalement, s'apercevoir que l'outil ne répondait plus réellement à son objectif de départ, et que **chaque acteur lui avait assigné des objectifs en fonction de ses perceptions et de ses**

volontés sans réelle cohésion d'ensemble. Or, dans un groupe, si chacun utilise le même outil différemment et, par conséquent sans cohésion et sans lien direct avec les autres, il n'a plus de fin en soi. Afin de réduire l'impact des habitudes et des processus qu'il a lui-même créés, il devient nécessaire de s'intéresser de nouveau à l'outil et de « le transformer », de nouveau, en outil de changement.

L'outil dispose de différents usages qui apparaissent ensemble ou de façon disjointe, voire même n'apparaissent pas. De ces usages nous pouvons définir une certaine nomenclature des outils de gestion. Nous structurerons, ainsi, ce troisième paragraphe en démontrant en quoi nous pouvons considérer l'outil de gestion, et surtout l'outil de gestion du développement individuel, comme :

- un outil de représentation du réel,
- un outil de structuration,
- un outil de renseignement et de contrôle,
- une pratique contractuelle,
- un outil d'apprentissage et enfin un outil de changement.

3-3-1 – L'outil de gestion : outil de représentation du réel

Il existe, à fortiori, une interrelation, un couplage, entre la construction d'un outil et sa conformation à l'organisation. L'idée initiale consiste à mettre en place un nouvel outil de gestion du développement individuel plus adapté à l'organisation et capable d'infléchir le mouvement qui commençait à se faire sentir à l'encontre de l'outil. La gestion du développement individuel suscitait l'espoir d'orientation vers de nouvelles voies mais surtout, vers de nouvelle **structuration du comportement des acteurs vers un objectif d'efficacité.** L'outil est considéré comme **un moyen de médiation entre les intentions des dirigeants et celles des opérateurs, des syndicats et des salariés.** Il devait servir de pilier pour répondre à différentes intentions suivantes :

- mise en place d'une communication entre les chefs de rayons et les employés,
- mise en place d'un processus formel de gestion du professionnalisme,

- mise en place d'un processus formel de gestion de carrière,
- mise en place d'une structuration du comportement des acteurs pour atteindre les objectifs d'efficacité et de rentabilité,
- mise en place d'un intéressement,
- mise en place d'une formalisation des primes,
- mise en place d'un moyen pour contourner la stagnation des salaires,
- prise de conscience des tâches à réaliser,
- mise en place d'une définition de poste,
- mise en place d'un contrôle,
- mise en place de plans de formation basés sur ces définitions,
- mise en place d'une tentative pour capter l'organisation du travail et en fournir une base homogène et exhaustive de manière à aider à une stabilisation future,
- mise en place d'une volonté d'évolution des salariés en leur assignant des objectifs.

Les intentions des salariés étaient différentes dans la mesure où ils subissaient plus la mise en place de l'outil qu'ils ne le désiraient. L'écart entre les attendus initiaux assignés à l'outil et la situation finale obtenue a pris une acuité particulière. L'outil, malgré les fortes attentes manifestées à son égard, a été critiqué dès son apparition. Cet écart renvoie à un double phénomène :

- **La vie propre de l'outil** : dès sa phase de construction, l'outil va se doter d'un certain nombre de caractéristiques propres plus ou moins indépendantes des volontés initiales. Il prendra son propre envol, qui au fur et à mesure de son cycle de vie, s'intensifiera.
- **La vie de l'organisation** : l'organisation a d'autres logiques que celles inscrites²⁸⁴ dans l'outil qui peuvent jouer comme autant de forces de rappel ou de détournement de l'outil.

²⁸⁴ Non seulement elle a au démarrage de l'outil d'autres logiques, mais en plus au fur et à mesure de son évolution ces logiques se modifient sans modifier, pour autant, celles de l'outil.

3-3-1-1 Situation initiale de la gestion du développement individuel : quelques dysfonctionnements visibles de l'outil :

C'est en 1980 qu'a été mis en place le premier outil d'évaluation du personnel, à savoir la rémunération individualisée, dans l'organisation. Comme nous avons déjà pu le voir son principal objectif, outre la communication, était de supprimer le principe des primes de caisse et de le remplacer par un outil plus formel et surtout plus complet sur le métier en perpétuelle évolution. Un **consensus** existait donc, à priori, sur l'opportunité de construire un outil pour ce faire. Il devait permettre de mieux définir les tâches, que ce soit pour la rémunération individuelle ou, un peu plus tard, pour la gestion du développement individuel, mais également de leur proposer des évolutions de carrière et de leur garantir une certaine équité salariale. L'élaboration de l'outil est passée par deux phases successives :

- d'une part la **phase technique** de création et de traduction de l'outil,
- d'autre part la **phase de négociation** avec les partenaires syndicaux et l'élaboration d'un **compromis**.

L'objectif initial de l'outil était d'améliorer les communications entre les différents acteurs de l'organisation, dans le but de l'humaniser.²⁸⁵ Il fallait démontrer aux salariés qu'on leur portait un intérêt en mettant en place un outil permettant non seulement d'apprendre à les connaître, mais également, de suivre leur professionnalisme, leur carrière et leur rémunération. Une des intentions des dirigeants était également de sensibiliser et d'influencer les employés à la satisfaction client, ceci dans un but économique plus que social. **Le leitmotiv était «satisfaction client»**. L'outil a été construit autour de cette satisfaction client. En effet, toutes les rubriques tournent autour du client de façon plus ou moins nette. Les réactions des acteurs, face à cet outil, ne se firent pas attendre. Leurs activités étaient tellement détaillées qu'il devint impossible de tout faire correctement. En

²⁸⁵ La grande distribution a toujours été, et est d'ailleurs encore actuellement, considérée comme un endroit déshumanisé où seul le travail compte sans par ailleurs en compter ses heures. Son taux de turn-over est élevé et les rémunérations relativement faibles.

outre, ces activités évoluèrent dans le temps mais pas la grille ce qui entraîna deux types de réactions de la part des utilisateurs de l'outil :

- suivre les évolutions et ne pas se préoccuper de la grille. Cette stratégie dépend, finalement du chef de rayon auquel on a à faire puisque c'est lui le responsable des cotations et, par conséquent, c'est à lui d'occulter la grille lors de l'entretien,
- ne pas tenir compte des évolutions et se maintenir, autant que faire se peut, à la grille en ne répondant pas finalement à ce que l'on attend de lui.²⁸⁶

Les acteurs risquent de centrer leurs interventions sur ce qui correspond le mieux, à leurs yeux, à leurs compétences personnelles afin de prouver qu'ils sont aptes à évoluer ; ils risquent ainsi de développer ce qu'on appelle « une réaction identitaire » c'est-à-dire prouver ce qu'ils sont et ce qu'ils valent. L'inconvénient d'un tel procédé réside dans le fait que chacun fait selon sa propre logique, sans tenir compte de la logique de l'autre. Or, à terme, ce phénomène peut entraîner des problèmes de cohérence même dans le travail « basique », voire des conflits ou des frustrations.

Un autre problème est issu de la non participation des acteurs au projet. Ce projet a été pensé, et mis en place, par la direction après consultation finale avec les syndicats mais, jamais avec les employés eux-mêmes alors que c'étaient eux qui allaient être concernés. Un tel procédé ne pouvait qu'engendrer des problèmes et, par voie de conséquence, des dysfonctionnements puisque la direction ne possédait pas toutes les données. Les employés n'ont pas vraiment envie de faire vivre un outil qui leur a été imposé. Toutes ces circonstances contextuelles, vécues comme des obstacles, débouchèrent sur une acceptation relative. Et fut, en partie, la cause d'une « prise d'autonomie » rapide de l'outil.

²⁸⁶ Très souvent, les chefs de rayon, qui avaient opté pour cette solution, neutralisaient l'ensemble des critères concernés

3-3-1-2 La vie propre des outils de gestion :

L'outil de gestion du développement individuel a rapidement créé des dysfonctionnements dans l'organisation. Ce phénomène est directement lié à la force de l'outil lui-même. Au fur et à mesure de son élaboration, l'outil se trouve doté d'un certain nombre de propriétés qui vont le faire apparaître comme un protagoniste supplémentaire dans le processus de mise en place et de négociations. Il va de lui-même imposer des choix structurants. Une première propriété de l'outil est liée à sa « brique élémentaire » de l'activité au sens large, c'est-à-dire une entité relativement désincarnée qui ne renvoie pas à une description précise de l'organisation du travail selon les postes, mais n'en synthétise que quelques éléments. Ceci explique pourquoi la grille d'évaluation n'a pas pu servir à stabiliser l'activité et soit, très rapidement, devenue obsolète. D'autre part, elle ne tenait pas compte de certaines spécificités des secteurs d'activité (Grande consommation, bazar...). L'outil permet donc de diviser les tâches et d'évaluer les acteurs à posteriori mais, ne permet en aucun cas de coordonner les différentes tâches entre les acteurs en raison de son maillage trop vaste et de sa trop grande largeur.

La seconde propriété de l'outil c'est **la force de son architecture**. L'architecture même de l'outil possède des caractéristiques très structurantes : l'outil se présente sous la forme de grille d'évaluation avec des lignes, des colonnes et surtout des cases à remplir. Il est nécessaire que chaque individu rentre dans les cases. Une telle structuration va favoriser un certain nombre de comportements et de choix. **Les concepteurs de l'outil en deviennent prisonniers et ne peuvent plus suivre les méandres des activités organisationnelles se situant en décalage du fonctionnement réel de l'organisation.** C'est, en partie, une explication au phénomène de déception du personnel vis-à-vis de l'outil. Il n'a jamais vraiment répondu à leurs attentes. Non seulement il y répond de moins en moins, mais en plus, il incite à adopter un comportement inadapté soit à la grille soit à l'organisation. L'aspect trop structurant de l'outil appauvrit la réalité et la formalise à un point tel que rapidement l'outil n'est plus représentatif de cette réalité. **La structuration, la formalisation empêchent toute flexibilité nécessaire au fonctionnement optimal de l'outil organisationnel.** Cet aspect structurant a rendu les négociations plus difficiles. En

effet, l'outil apparaît comme un objet facile à manier et à manipuler en fonction de ses objectifs. Il semblait être un élément neutre lors des négociations mais est vite apparu comme un élément capable d'imposer ses vues.²⁸⁷ La structuration de l'outil oriente les choix eux-mêmes orientés par les différentes **représentations sociales** du réel.

Il est difficile, au travers d'un tel outil structurant, de traduire toute la difficulté des activités en présence dans un poste. Des définitions trop précises occultent une partie importante de la réalité et des définitions insuffisamment précises laissent place à tout et n'importe quoi. **Le flou et la complexité des concepts se traduisent par une faible capacité de différenciation dans le langage ordinaire.** Ceci peut entraîner l'arrivée de certains palliatifs du type :

- se raccrocher à une échelle classique même si elle est jugée peu satisfaisante,
- évaluer l'acteur par ses résultats amenant à corrélérer les échelles trouvées sur chacun des critères.²⁸⁸

Il s'avère que le faible pouvoir séparateur de l'outil conduit à reproduire les anciens clichés. La palette des compromis disponibles est si peu étendue qu'elle ne permet pas de pallier ce problème.

Par ailleurs, la force de l'outil est telle qu'elle peut **déplacer les débats sur certains terrains, occulter certains enjeux et en déplacer d'autres.** L'outil rapidement déplace ou encore hiérarchise les enjeux indépendamment de la volonté des dirigeants. Mais surtout dès qu'il apparaît, l'enjeu salarial devient un facteur prédominant pour les acteurs, occultant l'enjeu de carrière et surtout celui de la communication qui est, finalement, passé de la première à la dernière place.

²⁸⁷ La formalisation même de l'outil le rend apte à imposer ses vues sur l'activité en dehors même de la réalité ce qui est à la fois une force pour l'outil et un handicap puisque le poussant à sa perte.

²⁸⁸ Cette solution qui a été adoptée pour l'outil qui nous concerne a amené les évaluateurs à noter de la même façon le critère commercial et celui de la carte accord puisque, ces derniers sont proches.

Deux difficultés s'opposent à l'obtention d'une image réelle de l'organisation par l'outil :

- l'activité est une notion globale dont il est difficile d'en connaître, réellement et précisément, le contenu de manière exhaustive et surtout objective. Lorsque l'on demande à un individu de décrire les activités de son poste la tendance générale est d'en rajouter afin de se valoriser, surtout lorsqu'il peut y avoir un impact financier derrière.
- chaque titulaire d'un poste modèle ce dernier à son image, ce que l'on peut appeler variabilité individuelle et chacun a sa propre représentation des choses. Il existe également un problème temporel dans la mesure où, les postes sont en perpétuelle mutation. *« Les réalités du monde du travail sont extrêmement mouvantes, et l'on imagine la peine d'un cartographe qui serait prié de tenir à jour des mappemondes ou cartes d'état-major dans un univers où l'activité volcanique et l'érosion seraient si actives que montagnes et rivières naîtraient et disparaîtraient chaque siècle, et en tout cas changeraient de place, de physionomie et d'importance chaque année ».*²⁸⁹ Les activités apparaissent ainsi comme des construits relativement conventionnels et imprécis qui peuvent se trouver en décalage avec des représentations plus fines et évolutives au fil du temps. C'est à une réalité mouvante que l'on a à faire. L'outil fournit donc une photographie à un moment T de la réalité en décalage avec la représentation que s'en fait l'acteur. Or, la formalité et la rigidité de l'outil figent cette photo de telle manière qu'elles en font un portrait « officiel » stable et quasiment immuable.²⁹⁰

Une autre difficulté inhérente aux outils de gestion vient du fait qu'ils sont contextuels et, par conséquent, qu'ils ne peuvent être étudiés que dans l'organisation où ils opèrent avec les diverses logiques qui s'infiltrent dans l'outil. Ces logiques sont diverses :

²⁸⁹ G. Latreille, *la naissance des métiers en France (1950-1975)*, PUL 1980

²⁹⁰ F. Kletz, J.C Moisdon et F. Pallez, « Zoom sur l'organisation : les grilles de classification : un dispositif photographique problématique », « Du mode d'existence des outils de gestion » op cité

- **Une logique commerciale** qui laisse place, normalement, à une grande autonomie et à des prises de responsabilités diverses ne pouvant pas transparaître dans une grille. Il s'agissait, en même temps, d'être rigoureux et rationnel tout en laissant place à l'imprévisible ce qui semble paradoxal.
- **Une logique budgétaire** : lors de l'élaboration de l'outil, ses conséquences budgétaires ont été prises en considération. Elles le sont toujours, à l'heure actuelle, puisque lorsque les frais de personnel sont trop importants pour la période, les primes s'en ressentent et, par voie de conséquence, la qualité des entretiens d'évaluation (retard...). Cette logique s'oppose à un principe, qui était à l'origine de l'élaboration de l'outil : récompenser, sous forme de primes, les individus qui répondent aux attentes. Cette logique est dénoncée régulièrement par les différents syndicats lors des différentes réunions paritaires.
- **Une logique de reconnaissance ou de valorisation de certains métiers** : l'élaboration de la gestion du développement individuel offrait la possibilité de mieux définir les tâches et les missions mais, aux yeux des titulaires des postes, elle permettait également de valoriser et de faire reconnaître leur métier. Cela leur permettait d'obtenir une reconnaissance officielle ou un positionnement valorisant. Il ne s'agissait plus de décrire son emploi mais bien de tenter de le valoriser.

L'élaboration d'un outil voit ainsi intervenir d'autres rationalités que celles qui lui ont été données à la naissance, d'autres débats et d'autres préoccupations qui peuvent entrer en oppositions et être antagonistes. Au fur et à mesure du cycle de vie de l'outil ses rationalités changent. Les logiques organisationnelles qui n'ont pas été intégrées lors de son élaboration resurgissent et viennent s'intégrer dans les différentes mailles laissées dans l'outil, perturbant son déroulement. Afin d'éviter ce phénomène, les initiateurs de l'outil essaient de le protéger en le structurant au maximum.

3-3-2 L'outil de gestion : outil de structuration

Les outils de gestion par leurs aspects structurants vont fortement influencer sur le comportement des acteurs de l'organisation, que ce soit mécaniquement ou de façon plus inattendue. Déjà dans sa phase d'élaboration, l'outil de gestion dispose de ces aspects. Il peut être intéressant d'analyser la phase amont, correspondant à la naissance de l'outil, à savoir, tous les aspects de négociation pour trouver des éléments de compréhension dans les dysfonctionnements de l'outil. **C'est, en effet, au cours de son élaboration que l'outil de gestion va structurer un certain nombre de logiques de fonctionnement dans l'organisation.**

La GDI intègre un certain nombre de conventions et de choix plus ou moins arbitraires, qui seront oubliés par la suite mais qui garderont, malgré tout, certains intérêts pour mieux comprendre l'outil. Il est dommage que nous n'ayons pas pu assister à cette phase bien que la phase de restructuration de l'outil nous donne quelques éléments d'information. C'est ainsi que l'on peut dire que les initiateurs du projet désiraient restructurer et réorganiser le travail en vue d'une meilleure productivité. Tous les aspects financiers de l'outil ne font que renforcer ce besoin de productivité et de rentabilité.

L'existence de l'outil est le fruit de la confrontation de logiques en présence, des objectifs des concepteurs, de la mécanique de l'outil et des logiques organisationnelles. C'est l'existence d'un compromis entre toutes ces logiques qui a créé l'outil tel qu'il est. Or, nul n'a vraiment conscience du dosage réel qui a été nécessaire entre toutes ces logiques pour arriver à élaborer l'outil.

L'effet structurant de l'outil se retrouve surtout lorsque l'on interroge les personnes sur la GDI, mais également sur la façon dont on avait assimilé les logiques de l'organisation à travers les logiques propres de l'outil. **L'outil devient un élément de référence dans la compréhension de certains aspects du métier**, une sorte de bible. Il fige les fondements du métier de l'organisation, ce qui explique d'ailleurs, qu'il est difficile, voire impossible, de revenir en arrière.

3-3-3 L'outil de gestion : outil de renseignement et de contrôle

L'outil de gestion GDI, **source de négociations et de compromis à la base** (donc moteur de cohérences), est peu à peu apparu comme **le fruit de confrontations et de logiques divergentes d'acteurs** (donc comme vecteur de tensions). La construction de l'outil, très contrôlée, recèle quelques problèmes et laisse quelques brèches ouvertes où d'autres logiques, indépendamment de l'organisation et de ses acteurs, peuvent se faufiler contraignant le résultat final de l'outil²⁹¹. On peut dire qu'en réalité **il existe toujours un décalage entre les attendus initiaux et les résultats finaux d'un outil de gestion, plus ou moins important selon le contexte.**

Les projets initiaux de communication et de captation du réel de l'outil ont été emportés par l'outil lui-même, et par les logiques qui s'y sont insinuées. Nous pouvons nous demander si l'importance des décalages de l'outil n'est pas due à sa multiplicité d'objectifs. Plus ses objectifs sont nombreux plus ils sont difficiles à atteindre. **Un outil, élaboré sous forme de grille, reste vague et arbitraire, ne donnant finalement ni la possibilité de rationaliser l'organisation²⁹² ni la flexibilité nécessaire pour rester valide.** La grille est une sorte d'architecture à la rationalisation, laissant ainsi le soin aux acteurs en présence d'être eux-mêmes les architectes. Les acteurs avaient dès lors des repères et pouvaient faire avancer leur métier en mettant en exergue certains problèmes de l'outil. Le premier de ces problèmes, d'ailleurs, provenait de l'obsolescence de l'architecture de l'outil. C'était la base de la construction, le bois permettant de poser les murs, et maintenant que les murs sont posés le bois peut disparaître car il risque de nuire à la construction. Il en est de même pour l'outil. L'architecture posée pour répondre aux objectifs assignés, il devrait disparaître afin de ne pas limiter l'outil dans son évolution..

²⁹¹ logique inhérente à la grille elle-même par exemple. Le fait même de concevoir l'outil sous forme de grille entraîne non seulement des effets structurants mais modifie les fondements de l'outils et ses perceptions.

²⁹² Il est d'autant plus difficile de rationaliser l'organisation que les rationalités que l'on mettra en évidence au moment présent ne le seront probablement plus dans l'avenir les organisations étant soumises régulièrement à un changement.

3-3-4 L'outil de gestion : une pratique contractuelle

L'outil de gestion du développement individuel peut être assimilé à **une pratique contractuelle** visant, finalement, à résoudre les problèmes de coordination entre acteurs. Ces derniers sont souvent difficiles à maîtriser, surtout lorsque les entreprises sont confrontées à de nombreuses incertitudes et à une complexité croissante. **L'émergence d'une procédure contractuelle lors de la mise en place de projets donne certaines possibilités de contrôle sur sa centralité.** Ainsi, plus les projets sont complexes plus les prises de contrats sont nécessaires. De même que, **plus les outils sont complexes plus ils contiennent d'éléments de perversion et plus ils sont simples plus ils laissent de liberté aux acteurs pour le pervertir.** Nous sommes aux frontières de divers problèmes issus à la fois **de la confiance, du coût mais également de l'usage de l'outil.** Au démarrage l'outil de gestion individuelle pouvait être considéré comme complexe et, à ce titre, contenir en lui-même les éléments de perversion qu'il a démontré par la suite. Toutefois, au cours de son évolution, sa complexité a été occultée au profit d'une certaine liberté de faire des acteurs de l'organisation. L'outil ne pouvant plus répondre aux objectifs assignés, (dans la mesure où, par exemple, les critères qu'il contenait ne faisaient plus parti du métier de l'employé tel qu'il avait évolué) les acteurs utilisaient son architecture par obligation mais interprétaient les critères selon leur conception. C'est ainsi que d'eux-mêmes, ils ont ajouté des éléments de perversion à un outil qui en contenait déjà. Ceci permet, d'ailleurs, d'expliquer pourquoi en fonction des magasins, voire même des chefs de rayon concernés, l'outil n'était pas perçu de la même façon.

Le but initial d'Auchan était de développer une logique de contractualisation interne afin de formaliser les engagements d'acteurs dont les activités sont interdépendantes. L'outil étant assimilé à un contrat entre trois parties en présence, l'entreprise, les chefs de rayon et les employés libre service. L'objectif d'un tel procédé était de formaliser les engagements pris entre les différentes instances représentatives de

l'entreprise pour mettre en place un outil plus stratégique et surtout à visée plus large, le projet d'entreprise.

L'idée de base, lors de la mise en place du système de développement individuel, était bien évidemment la communication mais également la coordination entre les acteurs. Or, le meilleur moyen de se coordonner c'est finalement de pousser les acteurs à **explicitier les engagements** et le déroulement de leur activité. Ce que l'on entend par contrat entre les acteurs c'est un engagement qu'un acteur ou qu'un groupe d'acteurs prend vis à vis d'un autre. La notion de contrat peut, toutefois, également s'envisager du point de vue **des mécanismes d'incitation** qui lui sont liés. Ces derniers sont de l'ordre de deux :

- les mécanismes d'intéressement aux performances comme les primes, les avancements, les carrières.
- les mécanismes de motivation liés aux manières de gérer comme les responsabilités, l'autonomie et la délégation.

Dans le cas qui nous concerne, nous sommes davantage dans un mécanisme d'intéressement proprement dit, puisque la gestion du développement individuel débouche sur une prime et que finalement, ce qui importe le plus, c'est cette prime. Toutefois nous pouvons également parler de mécanisme de motivation dans la mesure où certains acteurs ont profité de cet outil pour mettre en place des délégations de responsabilité et des prises d'autonomie (valorisée toutefois par la prime).

Le lien entre le «contrat» passé par les acteurs et les mécanismes de motivation, mais surtout les mécanismes d'intéressement, sont au cœur de nos préoccupations. Or, les deux sont inter reliés et non pas indépendants. Il est impossible d'étudier l'un sans étudier l'autre d'autant plus qu'un contrat est souvent incomplet, au sens de Williamson, dans la mesure où les comportements des contractants ne peuvent être établis au préalable de façon complète. Le contrat explicite certaines attitudes, mais pas toutes et, surtout, il ne peut totalement expliciter, et même prévoir, les actions des acteurs vis à vis des autres et des règles en présence.

La question de la contractualisation des comportements est également fortement liée à la **dynamique des savoirs organisationnels**. Il faut connaître, au moins en partie, le présent et le futur pour pouvoir contractualiser. L'incomplétude des contrats implique des mécanismes de réajustement et de révision réguliers. Les démarches contractuelles ne peuvent pas segmenter totalement l'organisation, au risque de se retrouver dans des processus de coûts trop importants et, surtout, de ne plus laisser assez de liberté et d'autonomie aux acteurs pour faire progresser l'entreprise.

Le principal problème que posait la mise en place du système de gestion du développement individuel était celui de la conduite et de la maîtrise d'un tel outil. Afin de faire converger toutes les opinions en faveur du projet d'entreprise, il était nécessaire de mobiliser et de convaincre les acteurs qui privilégiaient des objectifs locaux et non des objectifs globaux. Il fallait donc les impliquer²⁹³, faire converger leurs opinions et ceci dans un contexte où les facteurs de dérives et les incertitudes sont nombreux, et où les cibles sont susceptibles d'être modifiées.

Trois types d'incertitudes pouvaient se poser :

- une incertitude interne liée aux difficultés de mise au point du projet et aux difficultés rencontrées avec certaines instances représentatives du personnel. Incertitudes que l'on peut qualifier de risques de mise au point.

²⁹³ Au sens défini par P. Valéau (1998) dans sa thèse où il distingue plusieurs phases dans le processus d'implication :

- la phase d'engagement où l'acteur définit le référentiel auquel il assimile la situation et précise le rôle qu'il aspire à jouer dans ce contexte.
- La phase de projection où il projette sur la situation les conditions nécessaires à la réalisation de ses engagements.
- La phase de confusion où l'acteur prend du recul et prend ainsi conscience des décalages entre ses anticipations et les données réelles.
- La phase d'ajustement où après avoir fait le deuil de ses anticipations, l'acteur se réajuste et reconstruit une autre situation. Il se repositionne.

- les incertitudes internes mais cette fois, liées aux changements fréquents de chef de rayon normalement porteurs du projet,
- des incertitudes externes, liées aux remises en cause imposées par le contexte économique et concurrentiel externe, qui peuvent contribuer à modifier le projet initial.

Il était impossible, à la base, de lister tous les événements susceptibles de venir modifier ou perturber le projet, ni, d'ailleurs, toutes les interactions possibles. Il était également impossible de s'en tenir à résoudre le problème au fur et à mesure qu'il émergeait. Il fallait, en effet, concilier le fait de décentraliser les décisions relatives au projet et les marges d'autonomie pour permettre aux acteurs de traiter les problèmes lors de leurs émergences. Ceci, tout en gardant une main mise sur le projet et surtout l'exercice d'une solidarité collective pour maintenir l'objectif global de l'organisation.

Il fallait également tenter de maintenir une logique d'engagement explicite afin de fournir des points de repères au jeu collectif et également une souplesse permettant de faire face aux événements.

Le contrat, issu de l'engagement entre les différents acteurs en présence, n'est en réalité qu'un support à une dynamique collective. Il s'agit d'un jeu collectif où :

- on sait d'avance que s'il n'y a pas une démarche volontariste et une implication de la part des acteurs, les objectifs ne seront pas atteints.
- Il existe une asymétrie de l'information entre les différents acteurs, car il ne peut pas y avoir partage total des connaissances de chacun.

L'engagement pris concilie stabilité et flexibilité, à savoir les possibilités d'ajustements. **Il fournit des points de repères nécessaires à un apprentissage collectif.** Les engagements permettent de rendre visibles certaines interdépendances, et le contrat fournit des points de repère. Il initialise un processus dans lequel l'explication et le suivi collectif de ces points de repère incitent à structurer et rendre visible des plages d'autonomie. Il révèle également des difficultés en obligeant à rechercher des moyens

collectifs pour les résoudre. Des stratégies sont formalisées et confrontées aux acteurs afin de les impliquer. **Des constructions de représentations partagées sont élaborées afin de permettre au projet non seulement d'exister mais également d'évoluer.**

Ce type de contrat n'est pas un contrat juridique, mais un contrat collectif poussant les acteurs à **une coopération**, même si des stratégies d'évitement et des comportements opportunistes ont lieu. **La contractualisation organise un jeu relationnel entre acteurs autour de notions de bouclage, de compensation et de condensation dans la gestion des individus.**

3-3-4 L'outil de gestion : outil d'apprentissage du changement

Les outils de gestion ont longtemps été vus comme des modes de concrétisation et d'orientation de logiques d'acteurs. Or, ils ne peuvent se résumer à de telles réductions de la complexité organisationnelle. La mise en place d'instruments de gestion demande à la fois du temps et surtout un travail collectif d'apprentissage et de coordination. Ce sont des lieux de cristallisation des acteurs, **des agencements intégrant à la fois des savoirs et des volontés d'acteurs dans un processus progressif et interactif où l'outil de gestion se constitue lui-même tout en élaborant et en déplaçant certaines compétences des acteurs qui les utilisent.**

Les usages des instruments et les comportements des acteurs se construisent au fur et à mesure. Ils ouvrent ainsi les logiques sur elles-mêmes. L'apprentissage de nouvelles relations peut être issu directement de la mise en place d'outils de gestion. Or de nombreux instruments de gestion ont déjà été mis en place sans perturber pour autant l'organisation par une remise en cause. **Seul un processus de conception et d'apprentissage collectif qui accompagne la naissance d'un outil peut faire évoluer l'organisation dans son ensemble et ouvrir des opportunités.** Le nouvel outil doit s'inscrire dans une logique de projet intégrant le nouvel outil dans une évolution globale de l'organisation.

C'est au cours d'échanges réciproques des savoirs entre concepteurs de l'outil et destinataires que l'outil se contextualise, prenant alors un sens concret. **Les outils de gestion jouent un rôle de stimulation, de direction et de capitalisation des apprentissages.** Un comité de pilotage peut suivre et accompagner le déroulement du processus d'apprentissage. Dans le cas de la gestion du développement individuel, ce comité de pilotage est appelé paritaire il n'a lieu qu'une fois par an et a surtout vu le jour, non pas pour suivre l'apprentissage relatif à l'outil, mais plus pour suivre les dérives qui ont suivi et leur impact auprès des acteurs. L'expérimentation par essais-erreurs (learning by doing), le rôle des outils de gestion et des routines comme lieu d'inscription et comme guide d'apprentissage, le rôle de l'interaction entre individus dans la construction des savoirs pertinents et dans leur réappropriation doivent également tenir compte à la fois des contraintes de l'action et surtout des stratégies déployées par les acteurs pour diriger et stimuler cet apprentissage. **Les instruments sont vus comme des moyens privilégiés pour construire, diriger et stimuler l'apprentissage.**

Résumé de la section III :

Les outils de gestion, dont celui de la gestion du développement individuel auquel nous nous sommes intéressés, présentent des effets explicites, en rapport direct avec ses objectifs, et des effets implicites liés à son fonctionnement, aux acteurs de l'organisation et au contexte. Ces effets pourront, ou non être qualifiés d'effets productifs en fonction des rationalités technico-économiques ou sociopolitiques dans lesquelles ils se situent.

Les outils de gestions disposent de plusieurs fonctions au sein de l'organisation:

- **les fonctions d'opérateur des outils de gestion permettant de prolonger l'action des acteurs,**
- **les fonctions d'analyseur et de régulateur des outils de gestion au travers de leurs effets politiques, structurels et cognitifs.**

En lien direct avec ces fonctions il nous est possible de mettre en évidence une certaine nomenclature des outils de gestion. Ainsi, même si l'outil adopte plusieurs rôles, nous pouvons distinguer :

- **les outils de gestion comme des outils de représentation du réel,**
- **les outils de structuration permettant d'aider dans la prise de décision ,**
- **les outils de renseignement et de contrôle,**
- **les outils d'apprentissage,**
- **les outils de changement.**

Les outils de gestion sont moteurs de cohérence mais également, vecteurs de tensions. Ils sont à la source d'une dynamique conflictuelle pouvant contribuer aux débats d'acteurs et au changement ou, au contraire, générer des dysfonctionnements.

Conclusion :

L'outil de gestion est souvent créé pour mettre en place un changement. Or, l'organisation lui assigne rapidement une fonctionnalité de gestion courante. Cette transformation est liée à la transversalité de l'outil qui s'intéresse à l'apprentissage, le contrôle, les représentations, l'opérationnalité et les enjeux politiques.

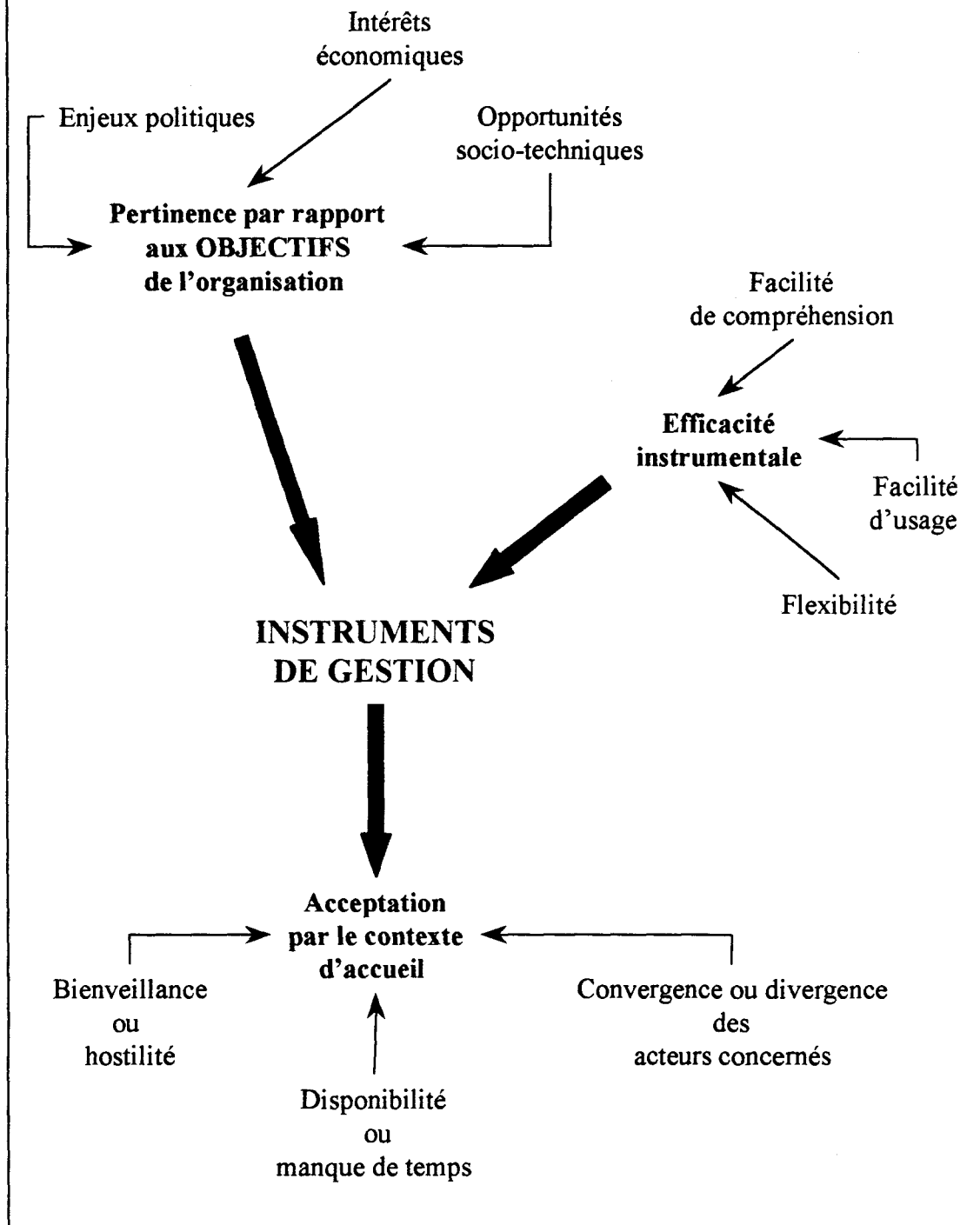
Les outils de gestion engendrent de nombreux effets productifs variant entre mise en cohérence et tension. Ils sont parfois sources d'apports opérationnels, parfois sources de tensions structurelles ou impersonnelles. Ils ont des effets sur les rationalités technico-économiques de l'organisation mais également sur les rationalités sociopolitiques. Par conséquent, analyser les outils de gestion c'est, à la fois, s'intéresser à l'enchevêtrement de différents outils dans des « grappes de pratiques » mais également, s'intéresser aux acteurs de l'organisation (ceux qui ont conçu l'outil mais également ses utilisateurs).

Ainsi, l'outil de gestion peut présenter des effets productifs différents en fonction :

- du contexte organisationnel dans lequel il se situe,
- des acteurs qui s'en servent directement et indirectement pour répondre à des objectifs d'ensemble ou des objectifs individuels,
- de sa phase de gestion et d'utilisation.

Améliorer les effets productifs des outils de gestion nécessite une harmonisation, complexe et évolutive, entre ces aspects technico-économiques et ces aspects sociopolitiques.

Schéma récapitulatif du chapitre VI



CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Depuis toujours, les outils de gestion font l'objet d'un intérêt d'ordre instrumental pour les acteurs organisationnels soucieux d'avoir des réponses adaptées à leurs enjeux de rationalisation et de contrôle. Cet intérêt tend à grandir en fonction des besoins concurrentiels de compétitivité. Pour garantir leurs résultats (leur efficacité ou leurs visées opérationnelles), les gestionnaires s'arment de dispositifs parfois complexes qui puissent étayer leurs décisions ou leurs actions.

En GRH, par exemple, les pratiques de formation instrumentalisent de plus en plus l'identification des besoins, l'achat des contenus formatifs (intra- ou extra-organisationnels) et l'ingénierie pédagogique. Pour sécuriser leurs recrutements, les employeurs multiplient les supports de sélection, depuis les inventaires de personnalité jusqu'à la gestion de bases de données des candidatures spontanées. Ils diversifient et canalisent techniquement le processus d'intégration des jeunes recrues (par stage évalué, tutorat, formation d'accompagnement, etc.). Les exigences de rapidité et de réactivité poussent également à la mise en place de nouveaux outils de communication interne : des réseaux intranet aux tentatives de groupware.

Ces quelques illustrations situent l'importance des outils dans les pratiques organisationnelles. Mais la place de l'instrumentation dépend aussi des besoins de l'entreprise et des problématiques des acteurs qui la composent. Elle est également fonction des modes managériaux et des progrès techniques. Au même titre que les enjeux organisationnels, ces derniers influent directement sur la structuration des outils de gestion et sur les objectifs qui leur sont assignés.

Notre travail de recherche s'est intéressé au rôle croissant des outils de gestion dans les pratiques de GRH. Nous avons visé leur part instrumentale, mais en étudiant aussi les aspects cognitifs et socio-politiques de leur élaboration ou de leur usage. Pour y parvenir, nous avons analysé la littérature disponible ; puis nous nous sommes appuyé sur une

expérience assez longue en entreprise, augmentée de quelques études pratiques. Notre but était de **contribuer à rendre plus pertinents le choix, la mise en place et l'utilisation des instruments de gestion en GRH**. Dans cette partie conclusive, nous résumons ce que nous pensons être les apports, les limites et les perspectives de la thèse.

I. Les apports

Nous avons proposé **un cadre d'analyse des outils de gestion** dans une double perspective :

- **une perspective conceptuelle contribuant à définir ces outils** : d'un point de vue synchronique, comme des moteurs de cohérence et des vecteurs de tension ; et dans une approche diachronique, comme des instruments évolutifs, conjoncturels et contextualisés.
- **une perspective opératoire consistant à mieux appréhender ces outils** : à la fois dans leur rôle normatif et dans leur portée réelle, à travers leurs usages complexes et leurs effets productifs.

Dans le cadre de la thèse, nous avons tenté, non sans difficultés, **de confronter la rationalité de l'outil de gestion** (sa facture technique, son mode d'emploi ou ses normes) **à la multi-rationalité mouvante de l'entreprise où il est censé fonctionner**. Cette confrontation passe par une dialectique paradoxale propre à l'instrumentation gestionnaire : dans ses visées opératoires, un outil veut construire de la cohérence, mais par ses particularités culturelles ou ses enjeux politiques, il suscite des tensions.

Un outil de gestion peut se définir comme **la formalisation d'une activité organisée pour aider les acteurs dans leurs décisions ou leurs actions**. A ce titre, il véhicule une rationalisation et une structuration décisionnelles ; il simplifie le réel et influe

sur les représentations des acteurs. Il est donc **porteur d'une rationalité (intégrée)** qui permet de gagner en efficacité par une réduction de complexité. Il sert aussi à canaliser (à neutraliser) ce qui pourrait rester de subjectif ou d'inutilement intuitif dans les actes de gestion. En structurant ce qu'il faut comprendre et ce qu'il faut faire, il joue un rôle d'**analyste** de l'organisation.

Mais l'outil n'a pas pour seule fonction de révéler l'organisation en offrant une sorte de prisme grâce auquel ses utilisateurs peuvent interpréter leur contexte d'action. Il a également une fonction de **régulateur social** :

- en canalisant et en orientant les énergies collectives ou individuelles ;
- en distribuant autour de son mode opératoire les rôles organisationnels ; plus généralement, en contribuant à la coordination des tâches et à la médiatisation des rapports sociaux ;
- en structurant les conduites par la prescription de règles qui semblent des résumés d'apprentissages effectués par l'organisation ; ces règles servent à la fois de normes de comportement et de guides d'action.

A travers ses fonctions d'analyste et de régulateur, l'outil de gestion est aussi un **vecteur de changement**. C'est un rôle important, compte tenu des enjeux actuels des organisations dans des environnements concurrentiels et mouvants. Dans un contexte évolutif, toute instrumentation gestionnaire peut servir de support pour accompagner un changement et assurer son opérationnalisation.

Tout ce qui précède fait de l'outil de gestion un **moteur potentiel de cohérence organisationnelle**. Il apparaît comme un moyen de dynamisation et de coordination de l'action collective ou individuelle, car il l'inscrit dans un espace logique et homogène (même s'il est appelé à évoluer). **L'efficacité d'un outil de gestion peut dès lors s'apprécier au regard de la performance organisationnelle à laquelle il participe**. Or,

celle-ci dépend fortement de la manière dont la rationalité de l'outil est mise à l'épreuve des réalités pratiques :

- ces réalités sont, par essence, évolutives au cours du temps ; elles demandent des formes d'interprétation et de compréhension qui soient souples et adaptables ;
- elles sont souvent complexes ; autrement dit, elles ne peuvent se satisfaire d'une représentation étroite, limitative et verrouillée.

Sont ici visés des champs de tension qui traversent les outils et que vont devoir gérer les acteurs organisationnels.

Une première difficulté tient au fait que la rationalité interne à l'outil risque **d'enfermer les décisions et les comportements dans des automatismes pouvant s'avérer inadaptés à la richesse et à la dynamique des situations rencontrées par les acteurs**. C'est le cas lorsque les outils sont trop structurés. Tout se passe alors comme si les décisions et les comportements échappaient (en tout ou partie) à la conscience des utilisateurs. Or la complexité du réel exige un travail circonstancié qui, tout en faisant appel à la rationalité de l'outil, sache la dépasser ou la déborder en fonction des contextes.

Quand ils sont fermés ou qu'ils constituent par eux-mêmes un monde normatif, compliqué ou englobant, les outils de gestion finissent par imposer leur propre fonctionnement aux acteurs organisationnels. Ils les dépossèdent de leur propre perception. Les acteurs en viennent à penser par ou pour l'outil, et non par eux-mêmes en fonction des situations concrètes. Au lieu d'aider à la décision ou à l'action, les outils imposent alors leurs biais perceptifs, leurs choix normatifs et leurs propres régulations (comme dans tout processus bureaucratique).

Une seconde difficulté relève de **l'insuffisance de l'outil face au caractère évolutif et complexe du champ d'action dans lequel il est utilisé**. On touche ici au

problème de la pertinence instrumentale : à un moment donné, l'outil est incomplet (voire décalé partiellement par rapport aux besoins) ; au cours du temps, il peut devenir obsolète (vieilli) ou intempestif (inadapté) pour les objectifs organisationnels. Telle que conçue par ses initiateurs, la rationalité de l'outil est parfois un obstacle pour prendre en compte l'ensemble des éléments pertinents et mouvants du contexte. Un outil n'est alors durable que s'il peut être aménagé ou transformé par les acteurs pour pouvoir faire face aux particularités des situations rencontrées.

Le rapport des acteurs à l'outil est déterminant dans la mesure où sa qualité de fonctionnement dépend, pour une grande part, de la manière dont on se l'est approprié. On aborde ici un troisième type de difficultés lié au travail d'accommodement des outils de gestion. Dans la thèse, nous nous sommes servi de la notion d'acceptabilité pour en rendre compte. **L'acceptabilité traduit le degré de compréhension et d'intégration de l'outil par ceux qui doivent s'en servir, en fonction de la crédibilité qu'ils lui accordent.** Cette crédibilité dépend elle-même de la pertinence et de la clarté des objectifs de l'outil, ainsi que de ses facilités d'utilisation et d'adaptation.

Plusieurs champs de tensions peuvent apparaître :

- les uns portent sur **un refus de l'outil ou une contestation de sa légitimité** (par impression de non-utilité, par conviction que l'outil est contraire aux intérêts personnels ou organisationnels, par opposition à ceux qui implantent l'outil, par sentiment que la rationalité contenue dans l'outil est inadaptée à la situation à laquelle on veut l'appliquer, etc.) ;
- les autres témoignent d'**un manque d'approvisionnement de l'outil à cause de difficultés cognitives ou socio-culturelles** (incapacité à comprendre la rationalité de l'outil, insuffisance d'apprentissage, inadaptation du mode d'emploi, décalage entre l'outil lui-même et sa description, malaise devant certaines valeurs ou normes véhiculées par l'outil, etc.).

Dans la thèse, nous voulions aussi mieux comprendre le rapport des acteurs à l'outil et, surtout, les jeux des acteurs autour de l'outil. Ceci explique pourquoi nous avons insisté sur **les logiques identitaires et sociales que les outils de gestion transportent avec eux**. Nous les avons étudiées dans leur contexte, à savoir le système organisationnel où elles s'insèrent. **Ce contexte influence les usages de l'instrumentation gestionnaire**. D'un lieu à l'autre, un outil peut être utilisé de façon très différente.

Pour illustrer cela, reprenons notre exemple d'un système d'appréciation des salariés. Dans une entreprise A., celui-ci peut servir d'auxiliaire à une organisation construite sur un découpage taylorien des activités. C'est alors un instrument de mesure des performances organisationnelles. On en tire des conclusions sur les salaires, on s'appuie sur lui pour contrôler le travail et les résultats obtenus dans les postes affectés aux personnels. Dans une entreprise B, le même outil sert de base à des discussions d'objectifs au sein d'activités plus ouvertes. Dans une entreprise C, c'est surtout une source de lecture et d'auto-entretien des compétences. Lors de la mise en place d'un outil, les intentions sont souvent décontextualisées. Au fur et à mesure de l'implantation et de l'évolution, l'outil se voit donner des usages divers par les acteurs qui s'en servent, avec des effets productifs décalés selon les personnes et les situations. Pour un même outil de base avant mise en œuvre, la gamme d'usages peut s'avérer très différente d'une entreprise à l'autre.

Il existe toujours des biais d'usage et des accommodements plus ou moins cachés d'un outil de gestion avec les acteurs et le système organisationnel. Ces mécanismes peuvent s'avérer **dangereux s'ils sont suffisamment invisibles (ou niés) pour bloquer toute possibilité correctrice ou adaptative**. Dans certains cas, on fait semblant que l'outil fonctionne et on met de l'énergie pour empêcher que ça ne marche vraiment.

Dans d'autres situations, cela marche mais **selon une technologie invisible qui régent l'organisation**. Au lieu de subordonner l'action à la politique organisationnelle, on risque alors de laisser aux technologies, c'est à dire aux outils et aux dispositifs de gestion, le soin d'orienter par eux-mêmes les décisions. Ils le font par construction normative, à partir de leur rationalité intrinsèque. Sans ajustements de contrôle, cette

rationalité souterraine peut fonctionner dans l'ombre et commander abusivement à l'organisation qui l'abrite à ses dépens.

Globalement, à partir de ce qui précède, nous avons cherché à **montrer quels effets productifs engendrent les outils de gestion**. Ces effets fluctuent entre la mise en cohérence de l'action collective et l'apport de tensions structurelles ou interpersonnelles, entre la consolidation des rationalités technico-économiques et la participation aux rationalités sociopolitiques traversant toute organisation.

En apparence, on pourrait ne voir des effets productifs que si les outils servent les objectifs affichés de l'organisation : sa performance économique ou sociale, sa cohérence rationnelle ou la synergie de ses acteurs. Dans ce cas, tout instrument « mal utilisé » serait contre-productif et soumis à retrait ou transformation.

En réalité, **l'effet productif doit être généralisé aux acteurs qui conçoivent l'outil et s'en servent dans l'organisation**.

D'une part, le besoin d'accepter l'outil, de l'appivoiser et de l'adapter au contexte exige des apprentissages et des tensions socio-politiques qui, au début, peuvent sembler contre-productives. Mais les conséquences à moyen terme sont généralement favorables. Dans le meilleur des cas, l'outil continue de se construire dans le processus même de sa mise en place, par **coalescence entre l'instrumentation technique, les acteurs et la réalité organisationnelle**.

D'autre part, toute organisation est un mélange paradoxal de rationalités technico-économiques (qui visent à la performance collective par la cohérence organisationnelle) et de rationalités sociopolitiques (dont le but est de trouver un équilibre tensionnel entre des acteurs aux représentations plus ou moins différentes et aux intérêts plus ou moins divergents). Les rationalités socio-politiques ne sont pas indifférentes aux outils de gestion. Ces derniers doivent donc être analysés dans leurs effets productifs sur les représentations ou les intérêts des acteurs. Par exemple, **il y a toujours une productivité politique de**

l'instrumentation gestionnaire : celle-ci sert plus ou moins les vendeurs et concepteurs d'outils (dont ils rétribuent ou non le travail), les introducteurs organisationnels (dont ils consolident ou non le pouvoir) et les différents niveaux d'utilisateurs (qui trouvent avantage ou non à s'en servir). Seule une analyse stratégique à différentes phases d'une implantation d'outil permet de bien comprendre ces effets. Ils viennent contrebalancer, biaiser ou consolider l'impact technico-économique recherché. Ils complètent, accompagnent ou contredisent les attendus officiels par rapport à l'outil en question.

Si l'on veut renforcer les effets productifs d'un outil de gestion, il faut en harmoniser les aspects technico-économiques et socio-politiques selon des jeux complexes, évolutifs et pour partie paradoxaux.

Les outils de gestion sont donc à la fois sources d'apports opérationnels et de tensions. **Ils engendrent une dynamique conflictuelle ouvrant aux débats d'acteurs et aux changements**, ou au contraire aux blocages, aux dysfonctionnements et aux inerties structurelles. Ainsi, dans un contexte favorable l'outil de gestion peut introduire une dynamique de changement au sein de l'organisation. L'un de ses principaux effets productifs tient à sa capacité à **initier ou faciliter ce changement organisationnel**. Qu'ils soient source, support ou simplement conséquence du changement, l'outil de gestion lui est indissociable. Il peut être une aide à l'organisation pour comprendre, anticiper, accompagner, voire piloter le changement et ses effets sur les acteurs et le système.

Enfin, nous avons pu vérifier que les outils de gestion sont emboîtés les uns dans les autres. Ils sont souvent **reliés entre eux au sein de «systèmes d'efficacité», d'ajustements généraux et de «grappes de pratiques»**. Nous l'avons étudié, par exemple, à partir de l'insertion d'un outil à effets techniques précis (une méthode d'évaluation du personnel) dans un outil à vocation plus générale qui lui sert de contexte et d'accompagnement symbolique (un projet d'entreprise). Les imbrications d'outils au sein de dispositifs qui les englobent ne peuvent être analysés qu'à travers des études de terrain complexes. Il faut pouvoir faire des observations longues et impliquées permettant d'interpréter de l'intérieur les pratiques organisationnelles.

Notre méthodologie s'en trouve expliquée. Nous avons choisi une visée **constructiviste** avec l'idée d'un réel susceptible d'évoluer (dans sa nature et ses composants). Mais nous cherchions des invariants de processus (des « vérités ») par rapport à notre analyse des outils et de leur efficacité productive. Concrètement, nous avons rassemblé nos données par **une recherche-action**, en complétant nos informations grâce à des apports obtenus empiriquement (par observation et questionnements). Le processus de recherche action nous a permis de mieux comprendre l'évolution d'un outil (courant) de GRH. Il nous a fait voir la complexité de ses effets productifs. Que ce soit dans une entreprise de grande distribution, dans une organisation bancaire ou dans une institution du secteur public, **les outils de gestion façonnent la réalité opérationnelle selon les mêmes processus fondamentaux. Bien évidemment, leurs objectifs concrets diffèrent, ainsi que leurs apparences et leurs effets précis. Mais les questionnements et les problèmes qu'ils posent se ressemblent.**

Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité de l'analyse. C'est notre immersion dans le terrain de la grande distribution qui nous a offert les informations les plus nombreuses et les plus profondes.

II. Les limites

Tout en revendiquant les vertus exploratoires de cette recherche, nous sommes conscients de ses limites par rapport aux phénomènes évoqués. C'est pourquoi il serait intéressant de mener le même style d'étude dans d'autres organisations afin de vérifier la convergence ou la divergence des observations.

Notre intention de départ était de vérifier nos analyses en requestionnant les acteurs-clefs de l'entreprise où nous sommes restés le plus longtemps. Mais bien que nous ayons entamé notre diagnostic au démarrage de la recherche avec des préconisations que nous pouvons, après coup, estimer réalistes, rien n'a pu aboutir au sein de l'organisation. L'entreprise a mis en place des réunions de concertation mais le problème a plutôt empiré,

car les vraies questions socio-politiques n'ont pas été abordées. Il n'y a pas eu d'intervention profonde sur l'outil (ses enjeux, ses intérêts ou ses risques), à cause des contraintes (notamment financières) que cela risquait d'engendrer. Les stratégies de rachat et les nombreux changements qui ont eu lieu dans la distribution ont perturbé toute évolution possible de l'outil.

On peut se demander, finalement, si ce laisser-faire n'est pas une stratégie à part entière afin de laisser l'outil s'éteindre de lui-même, ou encore de **lui garder une fonction symbolique sans effets opérationnels**. Comment mieux se débarrasser d'un objet encombrant qu'en le laissant ronger par ses propres dysfonctionnements, jusqu'à n'être plus qu'un trophée de GRH (une « figure » sans trop de conséquences) ? Cette situation présente, en particulier, l'avantage de **désactiver l'outil sans avoir à s'en justifier**. En outre, on n'est pas obligé d'apporter des compensations à la perte financière que laisserait entendre, pour les acteurs organisationnels, un abandon décidé officiellement par la direction.

Le fait d'avoir été acteur de l'entreprise nous a ouvert des barrières mais en a dressé une autre qui n'est pas négligeable : celle de **la subjectivité**. Certes, tout chercheur adoptant une démarche qualitative est soumis à ce risque. Mais l'adoption d'une telle méthodologie l'accroît. Même si nous étions conscients de ce problème, il nous a été difficile de faire abstraction de nos sentiments au cours de cette recherche. Nous avons tenté de les canaliser en confrontant nos résultats d'observation avec les acteurs de l'organisation et, parallèlement, avec d'autres chercheurs. Mais notre sensibilité particulière et notre attention à l'organisation ont été constamment présentes.

En outre, ce modèle s'appuie sur une conception classique de l'organisation. Les études empiriques qui l'ont alimentée sont basées sur trois structures qui, bien que venant de secteurs d'activités différents, sont relativement traditionnelles dans leurs formes organisationnelles. Les deux premières ne sont pas leaders de leur secteur, bien que la société de distribution soit aux tous premiers rangs du classement sectoriel par chiffre d'affaires, effectif ou résultats financiers. Depuis longtemps, la diversité des organisations

a été démontrée. Des formes nouvelles d'organisations apparaissent constamment, en particulier celles, aujourd'hui, qui flexibilisent en permanence le rapport entre leurs outils d'action, leurs dispositifs de gestion et leurs processus opérationnels (comme dans les logiques de réseau, d'ingénierie concourante ou de management par projets).

D'autres éléments peuvent influencer notre modèle, telle que l'intensité des relations de type lutte-coopération entre les acteurs. Soumises à des contraintes légales et institutionnelles spécifiques, les organisations publiques peuvent en partie s'écarter de nos analyses. Mais de nombreuses similitudes de processus apparaissent au niveau des outils et de leur fonctionnement.

Il serait intéressant de confronter ce modèle d'analyse à d'autres types d'organisation spécifiques dans leur culture ou leur structure. Cela permettrait d'en mieux traduire la validité externe et d'en enrichir la compréhension.

Notre analyse pose de nombreuses questions sur lesquelles nous sommes passés rapidement : par exemple en ce qui concerne les règles du jeu organisationnel, les rapports de pouvoir et de domination. Nos allusions aux approches institutionnalistes et sociologiques mériteraient d'être approfondies. Ce qui augure d'autres pistes d'investigation.

Notre modèle de base peut s'appliquer à l'entreprise de grande distribution au moment t de nos investigations. L'organisation évoluant, ses aspects les plus concrets deviennent obsolètes. **Ce qui reste stable, c'est la nature fondamentale des processus décrits (enjeux de cohérence, expression de tensions, contextualisation, etc.).** L'application du modèle à d'autres outils de gestion demande un travail préalable d'adaptation et de contextualisation. Les outils sont variables et contingents, les acteurs sont multiples avec leurs propres enjeux et interprétations.

III. Les perspectives

L'adoption d'une conception interactive permet de mettre en évidence les transformations de l'organisation par l'outil de gestion mais également, à l'inverse, les transformations de l'outil par l'organisation. En effet, les outils sont producteurs de connaissances et de relations mais également vecteurs de représentations, de système de pilotage et de contrôle. Ils sont, par conséquent, **le reflet de la vie des organisations** facilitant la compréhension de cette dernière et ainsi, certaines anticipations et certains accompagnements dans les changements qu'elle subit.

L'outil de gestion dispose de trois caractéristiques majeures :

- **une émergence, une construction et une évolution qui font partie d'un processus de négociation et d'apprentissage** qui dépasse l'outil lui-même,
- **une épaisseur temporelle**, des usages et un fonctionnement évoluant au cours du temps et de ses utilisateurs,
- **une complexité hétérogène** de l'outil dans sa pertinence et son efficacité. Elle permet de le faire évoluer et de prendre conscience de son utilité fonctionnelle. Est ce dans sa phase de gestion et d'utilisation, dans son contexte organisationnel ou par rapport aux acteurs qui s'en servent directement ou indirectement ?

Au cours de cette recherche nous avons pu constater la distance qui sépare la recherche et les pratiques d'entreprise. Les contraintes économiques de l'entreprise, qui recherche avant tout l'efficacité, augmentent cette distance. Nous ne prétendons pas rapprocher ces deux mondes par nos seules constatations, notre seule ambition est de créer des passerelles avec les gestionnaires des ressources humaines et les managers de proximité. En effet, les pratiques d'entreprises pourraient s'enrichir si elles se questionnaient sur les fausses évidences lors de la mise en place d'un outil de gestion. De

leur côté, les chercheurs trouveraient avantage à être plus sensibilisés aux besoins réels de l'entreprise.

Les discours sur les outils de gestion permettent de donner de multiples clés de compréhension de ces phénomènes et de leur processus en interaction avec l'évolution de l'entreprise. Mais l'incompréhension cognitive qu'ils suscitent perturbe ces tentatives de rapprochement qu'il serait possible, au contraire, de faciliter. C'est à cette facilitation que nous désirons contribuer à travers nos recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Abravanel H, « Analyse de l'idéologie d'entreprise », in Benabou C et Abravanel H., « Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation », Gaëtan Morin éditeur, 1986

Actes du congrès AGRH 1992 « La GRH avec ou sans frontières » édition des actes dirigée par P. Louart IAE USTL Lille

Aggeri F. et Hatchuel A., « Les instruments de l'apprentissage », in « Du mode d'existence des outils de gestion » Moisdon Seli arslan 1997

Allouche J. et Schmidt G., « Les outils de la décision stratégique. T1 avant 1980 », Edition La découverte 1995

Allouche J. et Schmidt G., « Les outils de la décision stratégique. T2 Depuis 1980 », Edition La découverte 1995

Alméida N. et Nutkowicz A., « Les projets d'entreprise dans la tourmente », 2d Liaison 1993

Alpander G., « Pour une stratégie des ressources humaines », Chotard 1989

Alter N., "Sociologie de l'entreprise et de l'innovation", Paris PUF 1996

Alter N., « Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises » Revue Française de Gestion, Janvier février 87.

Alter N., « Une gestion du désordre », Sciences Humaines n°5, Avril 1991

Amadiou J.F et Groux G., « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », Ferriceli AM et Sire B. « performance et ressources humaines », Economica 1996

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", Paris Seuil 1996

Amiel M., « Gérer ceux qui restent », stratégie Ressources Humaines n°17, printemps 1996

Archier G. et Seriex H, « L'entreprise de 3 ème type », Seuil, 1984

Argyris C., "L'art de l'incompétence", Harvard l'expansion 1988

Argyris C., « Participation et organisation », Dunod 1970

Aubert N. et De Gaulejac V., « Le coût de l'excellence », Seuil 1991

Bardin I., « L'analyse de contenu » éd PUF, 1977

Barel Y., « Le management technocratique et la crise » in Actes du 8 ème congrès de l'AGR- GRH face à la crise Montréal, 1997

Baret C., « La gestion de la flexibilité du temps de travail dans les grandes distributions françaises : la gestion des ressources humaines mise en échec , », in Tremblay et Sire, « GRH face à la crise », 1997

Baret C., "La grande distribution, le lent apprentissage de la formation", Stratégie et Ressources Humaines 1995

Baron X et Couvreur E., « Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ? », *Gérer et Comprendre*, Décembre 1992

Baudoin J.M, R. Helliet, PM Mesnier, E. Ollagnier « les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation » *Education Permanente* N°112 Octobre 1992.

Bayad M. et delobel B., « Le changement des hommes et des organisations au sein d'un monde en mutation : l'impérieux besoin d'une approche constructiviste » , actes du colloque « constructivisme et sciences de gestion » Lille octobre 1997

Beaucourt C., « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996

Beaud M., « L'art de la thèse », éd la découverte, 1985

Beaujelin R., « Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction d'effectifs, CRG travail n°34, printemps été 1995

Beaujolin R., « Outils de gestion et gestion des effectifs », Colloque ANDVIE, Jan 1996

Belanger L., Tremblay R., Langevin J.L, "La direction participative par objectifs", Presses de l'Université de Laval 1979

Benabou C et Abravanel H., « Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation », Gaëtan Morin éditeur, 1986

Benghozi P.J, « Culture et instruments de gestion », 37^{me} conférence internationale SCOS Milan Juin 1987

Bennis W. G., « Changing organisation. Essays on the development and Evolution of human organisation », Mc Graw-Hill, 1966

Bensedrine J., Demil B., « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in Laroche H. et Nioche J.P « Repenser la stratégie », Vuibert 1998

Bernoux P. , « La sociologie des entreprises », Edition du Seuil 1995

Bernoux P. , "La sociologie des organisations" Edition du Seuil 1985

Bernoux P., « Expression, négociation et changement », in Martin D., « Participation et changement social dans l'entreprise », L'Harmattan, collection logique sociale 1990

Bernoux P., « Les changements de la gestion sociale », in Sainsaulieu R. « L'entreprise une affaire de société », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1992

Berry M. , « La rationalité face à l'urgence » Annales des mines 1989

Berry M., Bayard D. et G. de Pourville, « Le rationnel et l'invisible », Enjeux Mars 1985

Berry M. et Cluzel B., « De l'éducation marchande » Débats annales des mines Mars 1993

Berry M. et Dubreil Y., « Comment réussir un projet impossible », débat annales des mines Juin 1993

Berry M. et Molet H, « La décision collective volonté et mécanismes », Psychologie Sept1980

Berry M., « L'agenda du chercheur », Sciences humaines, hors série N°9, Mai-Juin 1995

Berry M., « La maîtrise des mutations technologiques : peut-on associer les utilisateurs aux choix technologiques et organisationnels ? », Centre de Recherche en Gestion Février.1983

Berry M., « Research, theory and the practice of management » Cahiers du CRG Juin 1992

Berry M., « Une technologie invisible », Centre de recherche en gestion école polytechnique 1983

Berry M., « Introduction à l'analyse des mécanismes de gestion : la logique de l'étrange gestion d'un atelier de production » Annales des mines Juillet-Août 1981

Berry M., « Research and the practise of management : a french view » Organization Science Vol. 6 n°1 Janvier-Février. 1995

Besseyre des Horts C.H, « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », ED d'organisation Paris 1988

Berton F., « gestion prévisionnelle des emplois et formation », revue Actualité de la formation permanente 1997

Blake R. et Mouton J., « La 3 ème dimension du management », Paris, édition Organisation, 1987

Blake R. et Mouton J., « Les deux dimensions du management », édition Organisation, 1972

Bogdan et Taylor, cité dans Lapassade G. , « L'ethnosociologie », édition Méridiens Klincksiek, 1991

Boltanski L. et Thévenot L., « De la justification : les économies de la grandeurs », Paris Gallimard 1991

Bosquet R., « Fondement de la performance humaine en entreprise », édition Organisation 1990

Boudon R., « L'art de se persuader des idées fragiles, douteuses ou fausses », Plon, 1993.

Bourdieu P., « Comprendre », in Bourdieu P. , »La misère du monde », Seuil 1993

Bournois F, Livian Y.V et Thomas J., « repenser la GRH », Economica 1993

Bournois F. et Brabet J., « Les connaissances en gestion des ressources humaines, réflexion sur leurs modes de production et leurs caractéristiques essentielles » in Brabet « Repenser la GRH » Economica 1993

Bournois F., Livian YF et Thomas J., « Les nouvelles perspectives de recherche en GRH », in Brabet « Repenser la GRH » Economica 1993

Brabet J et Klemm M , « Le point sur les projets d'entreprise », Gestion 2000 n°2 Avril 1994

Brabet J. "Repenser la gestion des ressources humaines", Paris Economica 1993

Brabet J. et F. Bournois, « Les discours de la gestion des ressources humaines », in « Repenser la GRH » Economica, 1993

Bron A. et De Gaulejac V., « La gourmandise du tapir. Utopie, management et informatique », Desclée de Brouwer, 1995

Callon M. et Latour B. « La sciences telle qu'elle se fait », édition la découverte 1991

Callon M, « Eléments pour une sociologie de la traduction », L'année Sociologique, N) 36, 1986.

Candau P., « Audit social », Edition Vuibert, 1985

Chabanet D. et Spenlehauer, « La communication du risque ou le risque de la communication », gérer et comprendre Mars 1998

Chanlat J.F et Seguin F. " L'analyse des organisations " Tomes 1 et 2, Québec gaétan Morin éditeur 1987

Chanlat J.F, « L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées », édition ESKA, laval-Canada, 1990

Charue F. et Midler C., « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994

Chevalier F., « Cercles de qualité et changement organisationnel », Economica 1991

Chevalier F., « Les cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel », in Martin « Participation et changement social », L'harmattan 1990

Chevalier F., « Splendeurs et misères des cercles de qualité », Actes du 3^{ème} congrès de l'AGRH, Lille 1992

Chevrier J., « La spécification de la problématique », in Gauthier B. et alii, Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données, Presses de l'université du Québec, 1993

Claveau N., Martinet A.C et Tannery F., « Formes et ingénierie du changement stratégique », RFG 1998

« Compétitivité et organisation qualifiante : la question de l'apprentissage organisationnel
« in actes du colloques Sciences de gestion et problèmes de l'emploi » IAE de Lille
Septembre 94, 1992

Coriat B., « Penser à l'envers travail et organisation dans l'industrie Japonaise » C.
Bourgeois Ed 1991

Coulon A., « L'ethnométhodologie », Paris PUF 1990

Courpasson D. et Dany F., « GRH et sociologie : complémentarité et frontière », in Actes
du colloque AGRH Lille 1992

Courpasson D., « Les changement est un outil politique », Revue Française de Gestion
Sept-Oct 98

Courpasson D. et Livian YF., « Le développement récent de la notion de compétence »,
Revue gestion des ressources humaines n°1, Octobre 1991

Crozier M., « L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel » Edition du
Seuil, 1994

Crozier M. et Friedberg E; « L'acteur et le système », Edition du Seuil 1977

Crozier M., « Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des
systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et
culturel », Seuil 1963

D'Arcimoles C.H., « Le bilan social : clignotant ou radar pour une analyse externe de la
performance économique de l'entreprise », Revue De Gestion des Ressources Humaines,
N°12, Octobre 1994

D'Iribarne P., « La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales », Edition du Seuil , 1989

D'Iribarne P., « Les ressources imprévues d'une culture », Gérer et comprendre juin 1997

D'Iribarne P., « Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise » in Sainsaulieu R. « L'entreprise une affaire de société », Presses de la fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992

Dany F., « De l'intérêt de l'opportunisme méthodologique. Réflexions tirées de recherches sur l'évolution de la gestion de carrière des cadres », actes du colloques « constructivisme et sciences de gestion », Lille 1997

David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion 1998

De Pourville G., « Les achats publics outils indociles d'une politique industrielle », Economie et société, Cahiers de l'ISMEA

De Terssac G. et dubois J.P., « Les nouvelles rationalisations de la production », Toulouse Cépaduès Edition, 1992

Dégot V., « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », Gérer et comprendre Mars, avril mai 1988

Delamotte Y., « Recherche en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel », la documentation Française, Paris Mars 1972

Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996

Desreumaux A., « Structure d'entreprise. Analyse de gestion », Vuibert, Coll. Gestion, 1992

Desreumaux A., « Stratégie », Précis Dalloz, 1993

Dessarts R., « Dans les coulisses d'un projet d'entreprise », Affaires économiques n°7 Avril 1990

Devereux G., « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980

Dietrich A., « La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », Gérer et comprendre Septembre 1997

Dietrich A. "Compétences et GRH : contributions à une approche critique et opérationnelle" Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, 1995

Donnadieu G. et Denimal P., « Classification, qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences » Paris édition Liaisons, 1993

Dosse F., « L'empire du sens », Edition le découverte, 1997

Dowling P.J., Schuler R.S. et Welch D.E., « International dimensions of human resources management » Boston, MA : PWS Kent, 1994

Dubar C., « La socialisation », Paris Armand Colin, 1991

Dubost J., « L'intervention psychosociologique » PUF, 1987

Dugé E. et Maillebouis M., « De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique », Education permanente n°118,1994

Dunkan WJ., « Les grandes idées du management » Afnor gestion 1990

Durand R., « Théories évolutionnistes et management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.P. « repenser la stratégie », Vuibert 1998

Engel F., Kletz F. et Moisdon JC, « L'instrument multiprise », in « Du mode d'existence des outils de gestion » Moisdon Seli arslan 1997

Enriquez E., « L'individu pris au piège de la structure stratégique », Connexions n° 54, 1989

Everaere C., « l'innovation de service : dérivé de l'innovation technologique ou produit à part ? » Gérer et comprendre, Mars 1997

Fabi F. et Jacob R., « Se réorganiser pour mieux « performer » », Gestion N°3 Septembre 1994

Favereau O. " Objet de gestion et objet de la théorie économique" , Revue Française de Gestion, Octobre-Novembre. 1993

Favereau O., « Marchés internes, marchés externes » In revue économique N)2 Mars 1989

Felenbok J.P., « Du bon usage des outils de management », L'expansion Management Review, Juin 1995

Ferriceli AM et Sire B., « Performance et ressources humaines » , Economica 1996

Friedberg E., « Sociologie et action managériale : l'utilité d'une approche sociologique pour le management », Annales des mines Mars 1996

Friedberg E., « Le pouvoir et la règle, Dynamique de l'action organisée », Paris Seuil, 1993

Fitoussi J.P., « La méthodologie en sciences sociales : apport et limite de l'économie des conventions », Problèmes économiques Janvier 1993

Galambaud B. « Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines » ESF éditeur, 1991

Galambaud B., « Gestion des hommes et régression sociale », Actes du 3^e congrès de l'AGRH, lille 1992

Galambaud B., « Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. le social désemparé », ESF éditeur Paris, 1994

Galambaud B., « Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. le social désemparé », ESF 1994

Gazier B. " Les stratégies des ressources humaines" Paris edition la Découverte 1993

Gélinier O., « Direction participative par objectifs », Hommes et techniques, Paris 1968

Gilbert P. et R. Thionville , gestion de l'emploi et évaluation des compétences" ESF 1990

Gilbert P., « L'instrumentation de gestion » Economica 1998

Girin J, « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et méthode » in Martinet A.C (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1991 chapitre IV

Girin J., « Quel paradigme pour la recherche en gestion », Science de gestion N°2, 1980

Girin J., « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », Actes du colloque FNEGE-ISEOR, « Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique dans la gestion », Paris, 1986

Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Ecole polytechnique, Mars 1989

Godelier E., « Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew : le changement dans les entreprises, crise ou mutation ? », Revue Française de Gestion, 1998

Goffman E. , « La présentation de soi », Edition de Minuit, 1973

Gomez P.Y., « Des règles du jeu conventionnell pour une modélisation conventionnaliste », Revue Française d'économie Vol 3,1995

Gosselin A. et Murphy K.R., « L'échec de l'évaluation de la performance » Gestion, Septembre 1994

Gourgand P., « Les problèmes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation », Humanisme et entreprise, Avril 1993

Guba E.G. et Lincoln SY « Competing paradigms in qualitative research » in Denzing et Lincoln

Guittet A., « L'entretien », Armand Colin, 1984

Hall E., « Au-delà de la culture » Seuil, 1979

Hartman D., « Les nouvelles formes d'organisations du travail, analyse de leur contenu et de leur enjeu économique et sociale », thèse de 3^{ème} cycle 1981,

Hatchuel A. et Moisdon JC, « Modèles d'aide à la décision ou modèles d'organisation », in « Du mode d'existence des outils de gestion » Moisdon Seli arslan 1997

Hatchuel A. et Weil B., « L'expert et le système » *Economica*, 1992

Hatchuel A., « L'intervention des chercheurs en entreprises. Eléments pour une approche contemporaine », *Education Permanente*, Décembre 1992

Henriet B., "Place et rôle de la gestion prévisionnelle du personnel dans les entreprises"
CRESST

Herbst P., "Some reflections on the work democratization project", *Work research institute* 1974

Hernandez E.M., « Le projet d'entreprise. Effet de mode ou instrument de changement ?
« , *Formation-emploi* N° 45 Mars 1994

Igalens J., « Images de la GRH dans le discours de la qualité », In *repenser la GRH Paris*
Economica 1993

Igalens J., « Les problèmes posés par l'application des normes internationales pour la gestion de la qualité dans le domaine de la GRH », in *actes du colloque AGRH* 1992.

Igalens J., « *Audit des ressources humaines* », Edition *Liaisons* 1994

Imbs P., « Les modes managériales mises en échec ? », *Gestion* 2000, n°3 1995

Jeunemaître A., « le contrôle du prix du médicament : vers l'abandon d'un instrument de gestion », Journal d'économie médicale, Juin-Août 1985

Joseph, « Erving Goffman et la microsociologie » PUF, 1998

Koenig G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994

Keonig G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines n°9, Novembre 1993

Kuhn T., « The structure of scientific revolutions », University. of Chicago, 1962

Laflamme M. et Meunier PM, "Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle" , édition ARC, 1987

Landier H., "Management : la nouvelle langue de bois" ANDCP personnel, Décembre 1989

Landry M., « L'ambiguïté comme outil de gestion », Revue française de gestion, Septembre-octobre 1995

Lapassade G., « Ethnosociologie » Ed. méridiens Klimcksiek, 1991

Lapassade G., « Socianalyse et ptentiel humain », Gauthier Villard, collection recherches institutionnelles, 1975

Laroche H. et Nioche JP, « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Vuibert 1998

Laroche H. et Nioche J.P, « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in Laroche H. et Nioche JP, « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Vuibert 1998

Latour B., « La sciences en action », Gallimard, 1995

Latreille G., « La naissance des métiers en France (1950-1975) », PUL 1980

Lauriol J., « Les représentations sociales dans la décision », in Laroche H. et Nioche J.P « repenser la stratégie » Vuibert, 1998

Lauriol J., « Le retour de la DPO », Personnel n°316, Juillet 1990

Le Bœuf ., Mucchieli A., « Le projet d'entreprise », PUF collection « Que sais-je »Paris 1989

Le Craver P., "Gestion de carrière gestion de vie", Gérer et comprendre, 1996

Le Duff R. et Allouche J., « Annales du management », Economica Paris 1992

Lemonier J., « Le contrat de contribution », personnel n°316 Juillet 1190

Le Mouel J., « Critique de l'efficacité », Seuil 1991

Le Goff J.P, « Les illusions du management », La découverte, 1996

Le Goff J.P, « Le mythe de l'entreprise », La découverte, 1995

Leroy D., « Le management par projets : entre mythes et réalités », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996

Leroy F., « Apprentissage organisationnel et stratégie », in Laroche H. et Nioche J.P « repenser la stratégie » Vuibert 1998

Levy-Leboyer C., « Evaluation du personnel : quelle méthode choisir », édition Organisation 1990

Levy-leboyer C., Sperandio J.C., « Traité de psychologie du travail »

Lewin K., « The consequences of an autorisation and democratic leadership », in Weiss G. « Resolving Social Conflicts », Harper et Brother, 1948

Likert R., « Le gouvernement participatif de l'entreprise », Gauthier-Villars, 1974

Lincoln SY et Denzin NK « Handbook of qualitative research » sage 1994

Linhart D., « Le torticolis de l'autruche. l'éternelle modernisation des entreprise françaises », Paris Seuil 1991

Liu M., « Présentation de la recherche action : définition, déroulement et résultats », Revue Internationale de systémique, 1992

Livian YF., « Le concept de culture », in actes de l'AGRH lille1992

Livian YF., « La gestion des ressources humaines est-elle un produit d'exportation ? », gérer et comprendre Mars 1998

Longenecker C.O et Gioia D.A, « Le paradoxe de l'évaluation des dirigeants », Gestion N) 3 septembre 1994

Louart P , « Principes et usages d'une théorie du management paradoxale », Séminaire du CLAREE, Juin 1996

Louart P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996

Louart P. ;, « L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain », Cahier de la recherche de l'IAE de Lille 1990

Louart P. « L'intervention en gestion des ressources humaines » in « repenser la GRH » de J.Brabet., 1993

Louart P. et Beaucourt C., « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise », Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, Janvier 1993

Louart P., « Champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines », Cahier de recherche de L'IAE de Lille, 1990

Louart P., « Trois paradoxes en gestion des ressources humaines », cahier de recherche IAE de Lille 1990

Louart P., « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Liaison 1995

Louart P., « Participation aux résultats : les véritables enjeux », revue Française de gestion Mars-mai 1992

Louart P., « Contribution à une théorie du management paradoxal » Communication aux journées de l'AIMS, Lille 1996

Louart P., « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies », Actes de la journée IAE de Lille, Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines, Mars 1996

Louart P., « Enjeux et mesure d'une GRH performante », in « Performance et ressources humaines », Economica 1996

Louart P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », RFG Janv. Fév.96

Mac Grégor D., « La dimension humaine de l'entreprise », Gauthier-Villars, 1969

Mallet L., " La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines", EL 1991

Mallet L., « Evolution des modes de gestion des cadres », savoir Avril-Juin 1995

Marglin SA, « origines et fonctions de la parcellisation des tâches », in Analyse des organisation, Tome 2 de JF

Marmuse C, « Politique Générale », Economica 1992

Marmuse C., « Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Gestion 2000 Novembre-Décembre. 1997

Martin D. « La gestion des ressources humaines en trois modèles « J. Brabet « repenser la GRH » Economica 1996

Martin D, « Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises », PUF, 1994

Martin D., « Participation et changement social dans l'entreprise », L'harmattan, collection logique sociale 1990

Martinet A.C, « Epistémologies et sciences de gestion », éd economica, 1990

Martinet A.C, « La pensée stratégique face à la gestion des ressources humaines », In Brabet J « Repenser la GRH », Economica Paris 1993

Matheu M ;, « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ? », Gérer et comprendre, 1986

Mayer P., « Valeur technique et institutionnelle d'un instrument de gestion : les règlements de sécurité », Annales des mines Juillet-Août 1981

Mayo E., « Human problems of an industrial civilisation », Harvard University Press, 1946

Mercadier F., Ponssard JP et De Pourville G., « Les marchés publics sont-ils un bon outil pour une politique d'aide à l'innovation ? », Annales des mines Fév.1981

Merton R.K., « Structure bureaucratique et personnalité », in Benabou C et Abravanel H., « Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation », Gaëtan Morin éditeur, 1986

Michel S. et Mallen M.C., "Le bilan personnel outil de votre réussite", édition Organisation 1991

Midler C, Moire C. et Sardas JC, « L'évolution des pratiques de gestion : étude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises », Rapport de recherche C.R.G-C.G.S, Septembre 1983

Midler C., « Choix technologique et systèmes de gestion : le travail à la chaîne, mythes et réalités », Annales des mines Juillet-Août 1981

Midler C., « Les concepts au concret : réflexion sur les liens entre systèmes techniques et systèmes de gestion dans l'industrie automobile », CRG oct. 1984

Midler C., « La logique de la mode managériale », Annales des mines Juin 1986

Miles M.B et Huberman A.M , « Analyse des données qualitatives », De Boeck Université, 1991

Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », Edition d'organisation, 1982

Mintzberg H., « Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre », Edition d'organisation, 1984

Moison J.C, « Du mode d'existence des outils de gestion », Seli Arslan, 1997

Moison J.C, « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de gestion, Septembre-Octobre 1984

Morel C., « Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », Annales des Mines, gérer et comprendre, n°28, Septembre 1992

Morin A., « Recherche action intégrale et participation coopérative », édition agence d'Arc, 1992

Morin P., "Les modèles de management et leur avenir", in JD Eynaud et Y. Craftmeyer "Français qui êtes vous ?", La documentation Française 1981,

Moses J., Hollenbeck G.P. et Sorcher M., « Other people expectation », Human Resource Management, 1993

Mucchieli L., « La science à la recherche d'elle même », Sciences Humaines, n°11 Novembre 1991

Mucchieli A., « Communication interne et management de crise », Edition d'organisation, 1993

Mucchieli A., « Les méthodes qualitatives », PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1991

Mucchieli A., « Les jeux de rôles », PUF, Coll. Que sais-je ?, 1990

Mulliez G., « La dynamique du client : une révolution des services », Maxima, 1994

Nakhla M. et Soler LG, « Des contrats internes au concret », in « Du mode d'existence des outils de gestion » Moïsson Seli arslan 1997

Orléan A., « L'analyse économique des conventions », Paris PUF coll. Economie

Pallazoli S., « Dans les coulisses de l'organisation » ESF, 1985

Pastré P., « Entretien d'évaluation de la performance », Personnel, N° 350, 1994

Paitra J., « Culture d'entreprise, instrument du changement dans les entreprises », Humanisme et entreprise , 1990

Peiperl M., "les clés de la responsabilisation", Stratégie ressources humaines printemps. 1995

Penan H. et Igalens J., « La normalisation » PUF « Que sais-je ? », Octobre 1994

Penan H., « Gestion du capital immatériel en milieu industriel : de l'environnement aux compétences technologiques », In Le Duff R. et Allouche J. « Annales du management » Economica Paris 1992

Penan H., « Analyse scientométrique du portefeuille technologique », Revue Française de gestion Mars-avril-mai 1994

Peretti JM, P. Candau et R. Vatier « L'audit social » et B. Martory « contrôle de la gestion sociale » cité dans l'ouvrage de P. Louart « Succès de l'intervention en GRH » Liaison, 1995

Perreti A., « Du changement à l'inertie » Dunod 1981

Perreti J.M., « La fonction ressources humaines et ses clients internes », L'art du management, les Echos Février. 1997

Perreti J.M., « Tous DRH » édition d'Organisation, 1996

Peretti J.M., « Combattre les effets pervers des plans sociaux », Stratégie Ressources humaines n°17, printemps 1996

Peters T. et Waterman R., « Le prix de l'excellence », Interédition, 1983

Petit A. et Haines V., « Trois instruments d'évaluation du rendement », Gestion N°3, Septembre 1994

Pichault F., « La GRH et son contexte : réflexion sur l'autonomie d'une variable », Actes du 6ème congrès de l'AGRH Poitiers, 1995

Plane JM., « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », colloque AGRH, 1994

Ponssard J.P et G. de Pourville « Marchés publics et politique industrielle »

Popper K., « La logique de la découverte scientifique », Payot 1934

Projet de recherche du Centre de Recherche en Gestion « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes » 1980

Pourtois J.P, Desmet H., « Epistémologie et instrumentation en sciences sociales », édition Mardaga, 1988

Reynaud J.D., « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », Armand Colin, 1989

Reynaud J.D., « Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes », Revue Française de Sociologie, N)1 janvier-Mars 1988

Ribette R., « Gestion prévisionnelle et gestion préventive de l'emploi » Extrait du livre de Weis D. « La fonction Ressources Humaines », édition Organisation

Ribette R., « La gestion à temps réel des ressources humaines : gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel », in Weiss D. « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, 1993

Rojot J. et Bergman A., " Comportement et organisation", Vuibert gestion, 1989

Sabon G., « Promouvoir son personnel, une autre vision de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, édition ESF, 1993

Sainsaulieu R., « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise », Dalloz, 1987

Sainsaulieu R., « L'entreprise une affaire de société », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992

Sainsaulieu R., « L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977

Saint Onge S., « Les programmes de rémunérations basée sur le rendement : un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique ? », Congrès AGRH Lille 1992

Salerno F., Desreumaux A. et Van love G., « Mérites et limites de l'analyse de portefeuille : le cas français », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1989

Sardan O., « La politique de terrain », Enquête N°1, 1995

Savall H., « Point de vue : professeur-consultant. Le bilan d'une expérience », Revue Française de Gestion n°76, Novembre-Décembre 1987

Schreiber M., « La science et ses enjeux », Sciences humaines, n°11 Novembre 1991

Schwartz B., « Le moment est venu d'agir autrement », Stratégie Ressources Humaines, n°17 printemps 1996

Scoyez S., « Les critères à respecter pour mettre en place un outil de gestion », Actes des IIIe journées de la recherche IUT en sciences humaines et Sociales, « Autonomie des outils pratiques des acteurs », CEREG, Annecy mars 1996

Serieyx H. « les aspects formateurs de la qualité » p19 Education permanente N°97 Avril 1989

Sire B., « Gestion stratégique des rémunérations », Editions Liaisons, 1993

Stankiewicz F., « Le temps de révisions : la crise du taylorisme », in « Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines : l'après-taylorisme », Economica 1988

Stratégor , stratégie, structure, décision, identité, Interdédction Paris 1993

Strauss A. et Corbin J., « Grounded theory methodology, an overview » in Denzing N. et Lincoln SY « Hanbook of qualitative research » London saga 1994

Tapia C., « Management et sciences humaines », édition Organisation, coll. Sup. 1991

Taylor F.W, « La direction scientifique des entreprises », Dunod 1957

Thévenet M., « Impliquer ses collaborateurs », in Perreti J.M « Tous DRH » Edition d'Organisation 1996

Thévenet M. et Vachette J.L, « Culture et comportement », Vuibert 1982

Thévenet M., "L'écot de la mode", Revue Française de Gestion, Septembre.-Décembre. 1985

Thierry D. et Sauret C., « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Edition L'harmattan Paris, 1993

Thomas J., « La qualification professionnelle. Evaluation et évolution », édition Eyrolles, 1991

Tonneau D., « Un changement d'organisation à la merci de l'implantation d'un simple outil de gestion », in « Du mode d'existence des outils de gestion » Moisdon Seli arslan 1997

Tornow W.W, « Introduction to spécial issue on 360 degree feedback », Huamn resource management, 1993

Touraine A., M. Wieviorka, F. Dubet, « le mouvement ouvrier » Fayard 1984

Tracy D., "La pyramide du pouvoir", Interédition 1991

Tripier P., Pichault, « La sociologie du travail à travers son paradigme », in « traité de sociologie du travail », Decoster, 1994

Trist E.A., Bamfort K.W, « Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting », Human relations, vol. 4, N)1, 1956

Van Maanen J., « Qualitative methodology », Sage, 1983

Vermot-Gaud C., « Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, méthodes et techniques de gestion prévisionnelle », édition d'Organisation, 1989

Vielcanet F., « L'introspection a ses contreparties », LS mensuel n°50 Juin 1990

Vignon C., « Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logiques managériale : une étude de cas dans la grande distribution », article à paraître dans la Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, 1999

Villette M., « Qui peut ausculter une entreprise », Sciences Humaines n°5 Avril 1991

Vincent J.D., "Biologie des passions" édition O. Jacob

Wacheux F., « L'utilisation de l'étude de cas, proposition méthodologique constructiviste », actes du 6 ème congrès AGRH Poitiers 1995

Wacheux F., « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica , 1996

Wacheux F., « Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste », actes du colloque « constructivisme et sciences de gestion » Lille, Octobre 1997

Watzlawick P., « La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication »,
Edition du Seuil 1978

Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R., « Changements : paradoxes et psychothérapie »,
Edition du Seuil, 1975

Weber M., « Economie et société » Trad. Française, Paris Plon 1971

Weiss D., « La fonction ressources humaines », Edition d'organisation, 1993

Werner J.M., « Que sais-je de la rétroaction à 360° ? » Gestion, N° 3, Septembre 1994

Zarifian P., « La nouvelle productivité » éd. L'harmattan 1993

Zarifian P., « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation
qualifiante », Education permanente, n°112, 1992



ABSTRACT

Coherence and tension : the productive effects of management tools

This thesis endeavors to clarify the productive effects of management tools in an organisation and the first part provides an analysis of them. Management tools can be defined as the formalisation of an organised activity, enabling the compagny to carry out advanced decision-making and checking. They simplify reality and lead to automatic reflexes in decision-making and behavior. They create internal corporate logic means to acheive coherence vectors for conflict.

Although they are often considered as accurate and discret aids to implement management decisions, their existence structure to situations, to evolution and is at the rool of choices and behaviors. Consequently, a tool can only be analysed outside its organisational, normative and evolutionary context.

In the second part, we shall carry out an empirical study of management tools. This is made complex by the interweaving of the tools. They structured collectively and responds to general logic. To ease comprehension of this interaction we put forward the example of a line connection between : a corporate project (a wide-ranging tool linked with the strategic aim) and the staff-assesment tool (a more restricted one linked with job and competence management). In practice there are always line restrictions, but, thanks to methods already set up, we were able to obtain quite complete information in four cases studies.

The third part allows the theoretical models to be contrasted with reality. It deals with the tools as a vector of representation, rationalisation ; stakes and especially as a vector of change. The tools presents two types of productive effects : explicit effects (directly linked whith its objectives) by means of its operationnal function and implicit effects (linked with the working of the tools and the action) through its analytical and regulatory functions.

ENTRE COHERENCES ET TENSIONS : LES EFFETS PRODUCTIFS DES OUTILS DE GESTION

Sylvie VAN POPPEL SCOYEZ

I.A.E de Lille-USTL

Directeur de Recherche : Professeur Pierre LOUART

Groupe de Recherche appliquée aux Potentiels Humains en Entreprise
Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises
URA-CNRS 936

RESUME

Cette thèse se propose d'analyser et de clarifier les effets productifs des outils de gestion dans l'organisation. Dans une première partie nous avons défini les outils de gestion comme la formalisation d'une activité organisée permettant à l'entreprise de prévoir, décider et contrôler. Ils simplifient le réel et induisent des automatismes dans les décisions et les comportements. Ils créent des logiques locales moteurs de cohérences et vecteurs de tensions. Bien qu'ils soient souvent considérés comme des auxiliaires fidèles et discrets de la volonté des dirigeants, leur existence structure des situations, des évolutions et engendre des choix et des comportements. Par conséquent, un outil ne peut s'analyser hors de son contexte organisationnel, normatif et évolutif.

Dans la seconde partie nous abordons la lecture empirique des outils de gestion. Cette dernière est complexe de par l'imbrication des outils les uns dans les autres. Ils se structurent collectivement et répondent à des logiques générales. Pour faciliter la compréhension de cette interaction nous présentons l'exemple d'un lien opérationnel entre : le projet d'entreprise (outil à champ large lié à la visée stratégique) et l'outil d'évaluation du personnel (outil à champ plus étroit lié à la gestion des emplois et des compétences). La pratique trouve toujours des limites opérationnelles, mais nous avons pu obtenir, grâce aux méthodes mises en place, des informations assez riches dans quatre cas. La troisième partie permet de confronter le modèle théorique au terrain. Elle aborde l'outil comme un vecteur de représentation, de rationalisation, d'enjeux et surtout comme un vecteur de changement. L'outil présente deux types d'effets productifs : des effets explicites (liés directement aux objectifs de l'outil) par le biais de sa fonction d'opérateur, et des effets implicites (liés au fonctionnement de l'outil et aux acteurs), au travers de ses fonctions d'analyseur et de régulateur.

Mots clefs

Outils de gestion - instrument - évaluation - projet d'entreprise - rationalisation - changement -
flexibilité action - régulation - efficacité - responsabilisation