

STRATEGIE ET RESSOURCES HUMAINES : ANALYSES CLINIQUES

A. BARTOLI

Université de Saint-Etienne

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est, tout d'abord, conceptualisée par son contenu, c'est-à-dire comme une ensemble de choix explicites définis avec une projection pluri-annuelle et ayant un impact sur l'organisation dans le cadre d'une articulation étroite avec les autres dimensions de la stratégie, et par son processus, constitué par des analyses conduisant à une formulation d'objectifs traduits en plans d'actions et soumis à des dispositifs de pilotage et d'évaluation. Cette conceptualisation est, ensuite, "testée" dans l'analyse de deux cas d'entreprises : une PME industrielle et une direction opérationnelle de France-Télécom. Les principales conclusions mettent l'accent sur plusieurs éléments importants de la GSRH : 1) l'implication directe du dirigeant, 2) la progressivité et l'action permanente, 3) l'existence d'objectifs et plans à moyen terme, 4) des dispositifs d'interaction permanente entre tous les niveaux d'action, 5) la complémentarité entre acteurs internes et externes, 6) l'articulation avec d'autres processus de l'organisation, 7) la régulation des interférences et des "effets pervers", et 8) la contingence des processus engagés.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la gestion des ressources humaines (GRH) a acquis (au moins dans les discours) quelques lettres de noblesse, la principale étant probablement d'avoir été de plus en plus souvent qualifiée de "stratégique".

Certains considèrent parfois que cette "promotion" est excessive, voire usurpée et qu'elle contribue à dévaloriser ce qu'ils estiment être la "vraie" stratégie originelle (à savoir, généralement, le choix d'un positionnement cohérent des couples produits-marchés).

D'autres perçoivent bien la nécessité d'une évolution des conceptions et pratiques en matière de stratégie et de gestion des ressources humaines conduisant à une meilleure inter-relation entre ces deux dimensions¹ ; souvent, cependant, ils ne parviennent pas à la traduire en pratique.

En fait, l'une des premières difficultés qu'éprouvent tant les chercheurs que les hommes d'entreprise dans ce domaine est d'arriver à éclaircir la notion de "gestion stratégique des ressources humaines"². En effet, si celle-ci reste imprécise, comment pourrait-on envisager de parvenir à la rendre opérationnelle et à la mettre en œuvre ?

Aussi, proposons-nous ici de partir des concepts qui sous-tendent cette notion, afin de la préciser tout en cherchant à la rendre plus opératoire.

1 - TOUR D'HORIZON DES CONCEPTS

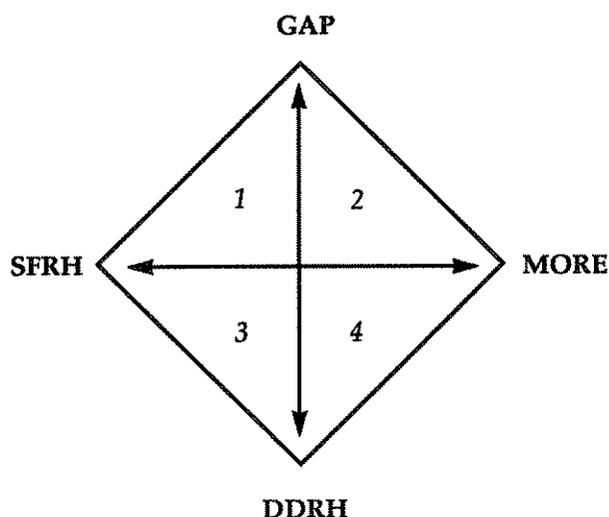
a - La gestion des ressources humaines

La GRH est incontestablement une fonction complexe et multi-facettes. Son évolution historique est vraisemblablement l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprises dans leur environnement : ces stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction, se rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes. S'intégrant ainsi dans un contexte passant "de la régulation du travail aux enjeux stratégiques"³, la gestion des ressources humaines se traduit aujourd'hui par une multiplicité extrême de conceptions et pratiques variées.

Cette diversité des approches repose sur au moins deux types de couples, représentant chacun les extrêmes d'un "continuum" aux nombreuses gradations intermédiaires :

- le couple "Gestion Administrative du Personnel" (GAP) et "Développement Dynamique des Ressources Humaines" (DDRH) ;
- le couple "Spécialistes de la Fonction Ressources Humaines" (SFRH) et "Managers Opérationnels ayant des Responsabilités d'Encadrement" (MORE).

Le croisement de ces deux couples donne alors quatre grandes zones traduisant des approches complémentaires de la GRH :



- **Zone 1 :**
On trouve ici la conception administrative et réglementaire de la GRH, gérée par des services du personnel aux missions technicistes et/ou juridiques ; la fonction est en quelque sorte "déshumanisée", dans la mesure où les membres du personnel sont essentiellement considérés comme des éléments de fichiers ou de données quantifiées, sources de coût et non de profit.
- **Zone 2 :**
La même conception administrative et réglementaire de la GRH est explicitement partagée entre les fonctionnels et les opérationnels, ces derniers ayant pour missions formalisées l'affectation aux postes de travail, le suivi de l'absentéisme, le contrôle de l'activité des personnes, etc.
- **Zone 3 :**
Les directions des ressources humaines non seulement couvrent des responsabilités administratives et des relations sociales, mais sont également supposées contribuer au développement et à la valorisation des potentiels humains par la définition et la mise en œuvre de politiques sociales : celles-ci incluent des objectifs à moyen terme et, partant, une gestion prévisionnelle du personnel⁴.
- **Zone 4 :**
Le développement des potentiels internes est ici directement lié aux conceptions et pratiques de management de tout l'encadrement, et la gestion des ressources humaines inclut les démarches de changement socio-organisationnel, reposant par exemple sur des logiques de projet d'entreprise⁵ : communication interne, organisation polyvalente, etc.

Bien entendu, cette typologie en quatre zones ne saurait prétendre à une représentation fidèle d'une réalité très complexe, mais vise simplement à préciser la diversité des approches. En effet, n'oublions pas que les frontières entre zones sont souvent floues, que le contenu de chacune est parsemé de multiples "variantes" et que les pratiques des entreprises couvrent généralement des morceaux incomplets de plusieurs de ces zones.

Ceci étant, le rappel des grandes tendances de chacune des zones permet de montrer une possible connotation "stratégique" de la gestion des ressources humaines des zones 3 et 4. Cette connotation mérite donc approfondissement.

b - La stratégie

Comme celui de gestion des ressources humaines, le concept de stratégie a connu de multiples évolutions dans le temps. Plusieurs tendances nouvelles sont apparues depuis la fin des années 70, dans un mouvement de passage de la "planification stratégique" au "management stratégique"⁶. Ce mouvement traduit :

- la difficulté croissante des entreprises à prévoir leurs activités sur un horizon de moyen / long terme, compte tenu d'un environnement de plus en plus turbulent⁷ ;
- l'élargissement du champ d'application de la stratégie, longtemps réservé à la dimension "externe" (positionnement de l'entreprise dans son environnement) et progressivement complété par les approches de "stratégie interne"⁸ ;
- l'ouverture de la démarche stratégique aux phases de "mise en œuvre" et de "pilotage" initialement considérées de façon réductrice comme des conséquences organisationnelles des choix plus fondamentaux⁹.

Dans cette conception plus managériale de la stratégie, la gestion des ressources humaines voit son statut transformé : elle n'est plus simplement considérée comme une "force" ou une "faiblesse" de l'entreprise, donc comme une simple donnée statique à prendre en compte dans la mise en œuvre des choix stratégiques externes, mais elle constitue également un levier possible de performance ou de contre-performance ; elle devient en conséquence une fonction porteuse de potentiel stratégique.

On arrive enfin au Management Stratégique¹⁰, qui repose sur une double dimension de préparation du futur : la **projection à moyen terme** (nécessitant anticipation, prévision et système de "veille") et la **création de potentiel** (intégrant capacité d'adaptation, flexibilité et investissement socio-organisationnel).

Le premier volet met ainsi en exergue la gestion prévisionnelle (notamment des ressources humaines) tandis que le second conduit notamment aux dynamiques de changement visant la flexibilité interne.

Le Management Stratégique semble alors pouvoir intégrer certaines logiques de gestion stratégique des ressources humaines.

c - La gestion stratégique des ressources humaines

Pour définir cette notion, il semble tout d'abord nécessaire de s'entendre sur un concept actualisé de stratégie et de partir de cette définition pour identifier des critères ou des facteurs-clés d'une gestion stratégique des ressources humaines ; dès lors, un tel concept pourrait être considéré comme pertinent, s'il répond à deux conditions reposant sur le couple "processus/contenu"¹¹ : si le contenu des analyses et actions de gestion des ressources humaines est cohérent par rapport à une définition pré-établie de la stratégie et si le processus adopté en matière de GRH se révèle correspondre à une véritable logique de démarche stratégique.

• Une GRH stratégique par son contenu :

Partons d'une proposition de définition de la stratégie¹² formulée ainsi : *choix (de décisions et d'actions) visant à orienter de manière déterminante et pour le moyen-long terme, les activités et le fonctionnement d'une organisation*".

Sur cette base, il est possible de considérer que la gestion des ressources humaines est stratégique si elle intègre des choix explicites, définis avec une projection pluri-annuelle et ayant un impact identifiable sur l'organisation.

Ajoutons qu'elle nécessite, par essence, d'être intégrée à la politique générale de l'entreprise et, partant, d'être articulée aux autres dimensions de la stratégie.

• Une GRH stratégique par son processus :

Le processus stratégique¹³ se décrit généralement comme reposant sur plusieurs phases : l'analyse/la formulation/la mise en œuvre/le contrôle.

Ainsi, une démarche de gestion des ressources humaines peut être dite stratégique si elle s'appuie sur des analyses (de l'existant, des besoins, des évolutions à prévoir), qui conduisent à une formulation (d'orientations et d'objectifs) accompagnée de plans d'action (intégrant moyens, délais, modalités de mise en œuvre) et de dispositifs de pilotage et d'évaluation.

d - Pour un rapprochement des concepts et des pratiques

Une telle rigueur conceptuelle et méthodologique est-elle réaliste ? Incontestablement, des difficultés et des facteurs d'incohérence apparaissent dans la plupart des processus mise en œuvre.

Par ailleurs, aucun modèle-type ne saurait être applicable en toute circonstance. C'est la raison pour laquelle il nous semble nécessaire de tester des appro-

ches contingentes et d'étudier la réalité des démarches conduites par les entreprises qui cherchent à développer une cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines. Mais quel type de démarche faut-il analyser ?

A en juger par la multiplicité des conceptions de la gestion des ressources humaines et de la stratégie brièvement rappelée ci-avant, il ressort que les angles d'approche pour étudier l'opérationnalité du concept de gestion stratégique des ressources humaines peuvent être très nombreux. Par exemple, il est possible d'analyser le rôle et les missions d'un directeur des ressources humaines et sa relation avec les choix stratégiques de l'entreprise¹⁴, ou d'examiner les pratiques de recrutement ou de formation et leur cohérence par rapport à des évolutions prévisionnelles d'activité, ou encore de surveiller les conséquences d'un audit social sur les décisions de direction générale, etc.

Pour notre part, nous avons voulu étudier ici la relation entre stratégie et gestion des ressources humaines en nous plaçant dans les perspectives suivantes : d'une part dans la "zone 4" de la gestion des ressources humaines évoquée précédemment (à savoir celle concernant le rôle de tout l'encadrement dans le développement des ressources humaines) et d'autre part, dans une conception globale de la stratégie, tout à la fois interne et externe et d'inspiration issue du Management Stratégique.

Dans ce cadre, nous avons pris le parti de présenter ci-après deux cas, apparemment très différents l'un de l'autre et pourtant animés d'une logique commune. Nous les avons choisis au sein des diverses études empiriques et des travaux de recherche-action que nous conduisons dans le domaine du Management depuis une dizaine d'années, parce qu'ils nous semblent porteurs de sens par rapport à la problématique énoncée ci-dessus. Ils sont en effet révélateurs d'une tendance réelle d'intégration des ressources humaines et de l'approche stratégique.

En particulier, ce sont des démarches de "zone 4" que nous qualifions volontiers "d'intention stratégique" car énoncées ainsi par les acteurs internes des organisations considérées.

La description et l'analyse des dynamiques qu'ont engagées cette PME du secteur Papier et cette direction opérationnelle des Telecom nous amèneront ensuite à tenter de dégager des enseignements méthodologiques et conceptuels plus généraux.

2 - DEUX CAS D'ILLUSTRATION

CAS N° 1 :

Une PME investit dans les ressources humaines pour mieux piloter et anticiper les changements.

a - Un contexte en pleine évolution

Fondée au début du siècle, Moyet-Perrin est une entreprise moyenne au chiffre d'affaires annuel de

186 millions de francs, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'accessoires à base de papier pour le marché de l'alimentation (pâtisserie, restauration, cuisine familiale...).

Parmi ses produits principaux, on trouve les fameuses "couronnes" dorées ou argentées pour les galettes des rois, des nappes en papier, des napperons dentelés que l'on place notamment sous les pâtisseries, des caissettes destinées à recevoir de petits gâteaux individuels.

PME performante et ayant atteint un effectif d'environ 500 personnes en 1990, elle s'intègre alors sous l'impulsion de son PDG, M. Moyet à un important groupe papetier suédois et doit désormais se comporter en division au sein d'un ensemble complexe.

Bien que s'inscrivant toujours dans une politique de développement et ne remettant pas en cause le rôle primordial du "patron" et de ses collaborateurs dans la stratégie et la gestion de l'entreprise, cette restructuration amène cependant des changements importants.

En particulier, tandis que la PME développait jusqu'alors une politique de diversification, la division du groupe suédois, elle, a commencé à recentrer son activité sur les produits "Dentelles" et "Caissettes" et à engager une stratégie d'exportation importante.

Par ailleurs, des perspectives nouvelles de modernisation de l'outil de production et de l'organisation interne mettent en jeu la nécessité d'adapter les modes de fonctionnement antérieurs.

Ces changements ne sont bien entendu pas le fruit du hasard. La direction, en effet, qui a toujours fait preuve d'innovation et de dynamisme pour cette entreprise, a de plus en plus pris conscience, au cours des dernières années, de la nécessité d'élargir ses plans de modernisation.

Après avoir longtemps focalisé ses efforts sur la stratégie "externe" de l'entreprise (produits - marchés - technologies) M. Moyet a aussi ressenti le besoin de faire évoluer également ses choix de management et de gestion des ressources internes.

La conjonction de ces événements et des réflexions de l'équipe de direction conduit donc l'entreprise à s'engager fin 1990 dans un processus volontariste de Management Participatif, reposant sur des principes et méthodes de gestion stratégique de ressources humaines et de pilotage du changement.

Des concertations préalables et un contact régulier avaient été maintenus entre l'entreprise et le CERIM depuis 1989, pour préciser les réflexions et objectifs des dirigeants.

Une action est alors engagée en novembre 1990, après que les opérations essentielles de restructuration et d'intégration au groupe suédois aient été réalisées. Précisons que celles-ci ont pu être conduites en évitant les impacts directs à court terme sur le nombre des emplois. Ce point est important lorsqu'on sait combien sont nombreuses les entreprises qui, lors de

virages stratégiques importants, ont dû réduire leurs effectifs, créant ainsi un malaise interne d'autant plus important.

Dans le cas présent, si des inquiétudes existent dans l'entreprise du fait d'un contexte de transformation forte, elles ne sont cependant pas paralysantes et ont pu être atténuées par des actions de communication. La première phase du processus a donc été une analyse du fonctionnement, centrée dans un premier temps sur l'usine, afin de "mettre à plat" la situation et ses enjeux pour le futur.

b - Le diagnostic préalable

Il a reposé sur deux dimensions principales :

- une étude socio-organisationnelle réalisée à partir d'entretiens semi-directifs avec près de 70 personnes de l'usine, représentant toutes les qualifications et les différentes classes d'âges ;
- un repérage et une évaluation des principaux dysfonctionnements des ateliers, conduisant à analyser leurs causes et à calculer leurs incidences économiques ; ce travail a été réalisé sur la base de relevés, la collecte de données étant faite avec la participation des ouvriers et agents de maîtrise des ateliers concernés.

Les résultats du diagnostic sont résumés dans le tableau de la page suivante.

c - Définition d'un projet d'évolution

Le contenu du projet

Le diagnostic avait été réalisé sur la base des orientations politiques suivantes :

- amélioration du fonctionnement de l'entreprise,
- développement du management participatif,
- pilotage des changements en cours.

Après avoir analysé les atouts et faiblesses de l'entreprise (avec un accent particulier mis sur l'usine), il a été possible de traduire ces orientations générales en un projet stratégique plus précis.

Celui-ci repose sur trois volets complémentaires :

- Elaboration d'un processus de management stratégique intégrant des objectifs pluri-annuels et des plans d'action en matière de :
 - communication interne
 - organisation du travail
 - formation
 - rôle de l'encadrement
- Mise en place d'un système de pilotage de l'usine, avec des tableaux de bord adaptés aux principaux enjeux stratégiques de l'entreprise et aux besoins de l'encadrement.
- Résolution des principaux problèmes techniques et socio-organisationnels de l'usine sur la base de démarches participatives.

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

| Domaines | Points forts | Points faibles |
|--|--|---|
| Politique générale | <ul style="list-style-type: none"> - Processus de développement et performance générale de l'entreprise - Evolution régulière dans le temps - Crédibilité interne de la direction - Bonne image interne de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'insécurité-instabilité lié aux restructurations en cours - Défaut d'explicitation ou de compréhension des objectifs par le personnel - Perception d'un flou dans l'organigramme général |
| Gestion des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Bon climat social et motivation du personnel capable d'une forte cohésion - Niveau de rémunération jugé satisfaisant - Existence d'un système d'intéressement - Mise en place de méthodes de classification - Communication informelle facilitée par la taille moyenne de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de formation formel - Besoins en formation à analyser - Peu de possibilités de promotion interne - Dysfonctionnements dus à l'emploi de personnel temporaire - Défauts de communication formelle et cloisonnements multiples |
| Organisation et conditions de travail | <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'îlots d'organisation basés sur la polyvalence dans l'usine (par ex. équipe autonome à l'atelier imprimerie) - - Améliorations des conditions de travail dans certains ateliers et/ou sur certains postes | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de souplesse de certains secteurs - Problèmes d'organisation des flux matières - Certaines perceptions négatives des horaires postés - Maîtrise de l'outil informatique insuffisante (gest. de prod., suivi des approvisionnements...) - Défauts d'articulation : entretien/fabrication/gestion de production |
| Système de gestion et de pilotage | <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'indicateurs qualité dans certains secteurs (par exemple : taux de service/livraison clients) | <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes dans le suivi informatique (des approvisionnements notamment) - Nombreux dysfonctionnements mal analysés dans les ateliers |
| Equipement et process | <ul style="list-style-type: none"> - Processus de fabrication considéré comme sophistiqué - Avancées technologiques significatives, notamment en conception et fabrication des cylindres - Des améliorations apportées à l'outil de production au cours des dernières années | <ul style="list-style-type: none"> - Pannes et problèmes techniques liés notamment : <ul style="list-style-type: none"> • au vieillissement de certains équipements • à l'insuffisance de l'entretien préventif - Recours fréquent au "système D" |
| Productivité/qualité | <ul style="list-style-type: none"> - Jugées satisfaisantes globalement... mais nettement améliorables | <ul style="list-style-type: none"> - Des problèmes de qualité pouvant être liés à : <ul style="list-style-type: none"> • défaut de matières premières • certains équipements usagés • normes insuffisantes • inadéquation des compétences • problèmes de propreté des ateliers • insuffisance analyse des défauts |

Evaluation des principaux dysfonctionnements (estimation annuelle) sur quatre ateliers

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Arrêt machines (non prévus (causes techniques ou organisationnelles) : près de 5 000 heures soit un coût d'environ 720 000 F - Non production (pour cause d'absence) près de 1 500 heures soit un coût d'environ 240 000 F | <ul style="list-style-type: none"> - Retours clients près de 800 retours soit un coût d'environ 570 000 F - Déchets matières premières coût d'environ 820 000 F - Articles obsolètes ou rebutés coût d'environ 730 000 F |
|---|---|

TOTAL : coût de plus de 3 millions de francs par an pour quatre ateliers (120 personnes)

Les modalités de mise en œuvre du projet

Le dispositif de mise en œuvre adopté repose sur une démarche progressive et participative d'amélioration, avec des rôles articulés aux différents niveaux de la hiérarchie :

- Au niveau "équipe de direction" (élargie aux cadres supérieurs de l'usine) : constitution d'un "Comité de Management" chargé de définir et de piloter le processus de management stratégique ; ce comité s'est fixé un délai de huit mois pour ce travail de réflexion et d'organisation des premières actions.
- Au niveau "encadrement" (cadres et maîtrise), travaux sur le système de pilotage : pour ce faire, deux personnes ont été chargées d'assurer l'interface entre l'ensemble de leurs collègues et le Comité de Management.
- Au niveau "ouvriers-contremaîtres", des groupes de résolution de problèmes ont été mis en place ; deux actions-pilotes ont été définies sur des thèmes jugés mobilisateurs et urgents.

d - Mise en œuvre du projet

Le dispositif fonctionne ainsi depuis mai 1991, l'échéance de cette phase étant fixée à la fin de l'année ; en septembre 1991, les résultats intermédiaires sont les suivants :

- **Elaboration d'un plan de communication interne** reposant sur quatre objectifs-clés :
 - développer l'information générale sur la stratégie de l'entreprise,
 - développer la participation et la responsabilisation de l'encadrement,
 - promouvoir des formes d'organisation plus communicantes¹⁵,
 - créer un "esprit commun" Moyet-Perrin.

Plusieurs actions ont déjà été engagées depuis l'été ; certaines visent en priorité à expliquer la nouvelle stratégie externe de l'entreprise dans le cadre du groupe suédois et à discuter des impacts possibles sur le fonctionnement.

- **Développement de la mise en place de groupes semi-autonomes** dans les ateliers et d'une organisation des temps de travail permettant une meilleure coordination des équipes du matin et de l'après-midi.
- **Identification des besoins prioritaires en matière d'indicateurs de pilotage** aux niveaux contremaîtres et cadres ; des tableaux de bord sont en cours d'élaboration sur cette base.
- **Proposition et mise en œuvre de solutions pour résoudre les problèmes d'une machine délicate** au sein d'un atelier (par l'un des groupes de résolution de problèmes, en articulation avec le service Entretien).

- **Définition et début de mise en œuvre d'un processus d'amélioration** de la "propreté des lieux et des produits".

De l'avis de tous, une dynamique d'intégration des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est bel et bien lancée et commence à porter ses fruits.

CAS N° 2 :

Une Direction Opérationnelle des Télécommunications conduit un "projet d'entreprise" s'appuyant sur des objectifs économiques et sociaux.

a - Le contexte

La démarche que nous décrivons ici s'inscrit dans le cadre d'une dynamique générale de management Participatif au sein de France Télécom¹⁶.

La direction générale de cette organisation de 160 000 personnes a en effet entrepris depuis 1986 de lancer plusieurs programmes mobilisateurs de management dans ses services et d'inciter chacun d'eux à développer sa propre démarche dans ce cadre.

C'est ainsi que, parmi la quarantaine de Directions Opérationnelles (DOT) réparties sur le territoire national, plusieurs ont défini et mis en œuvre des processus volontaristes et spécifiques, dont l'une des finalités est clairement d'intégrer la dimension "ressources humaines" au cœur de la stratégie de l'organisation.

La DOT analysée, qui comprend à elle seule plusieurs milliers de personnes, a ainsi entrepris de piloter son "Projet d'entreprise".

Au départ, plusieurs facteurs ont déclenché ce processus :

- le besoin de définir un "fil conducteur" stratégique dans un environnement complexe et évolutif ;
- l'analyse d'un faible sentiment d'appartenance à l'institution de la part des agents, au-delà de l'entité de base à laquelle ils sont rattachés ;
- la nécessité de réduire certains dysfonctionnements de diverses origines : coordination des activités entre entités, défauts de qualité, attentes non satisfaites du personnel, etc. ;
- la volonté de l'équipe de direction de donner une impulsion nouvelle au fonctionnement .

b - La démarche engagée

• *Constitution d'un comité de pilotage*

Un comité de pilotage constitué de représentants des différents secteurs de la DOT a été mis en place dès le début du processus, en 1987.

Les premiers mois de son fonctionnement ont été à la fois riches et erratiques en ce sens que :

- un mini diagnostic collectif a dû être réalisé au fil des séances sans méthode pré-établie ;
- l'enthousiasme de certains se heurtait au scepticisme des autres ;

- les ambitions multiples données au processus manquaient de "canalisation" et d'explicitation.

Cette période "probatoire" a cependant permis un certain effet d'apprentissage et la prise de conscience d'un besoin de méthodologie rigoureuse et de stratégie de changement.

Sur cette base et avec l'aide ponctuelle d'un analyste extérieur, le comité de pilotage s'est alors attaché à se doter :

- d'objectifs précis,
- de rôles clairement définis,
- d'un programme d'actions,
- de processus de contrôle de son action.

Le directeur de la DOT lui-même s'est engagé à s'impliquer directement dans les travaux du comité de pilotage, mais a tenu à maintenir un rôle de "Chef de Projet de la démarche" assumé par une autre personne du sein du comité.

• *Explicitation des objectifs de la démarche*

Autour d'un "nom de baptême" adopté pour le Projet de cette DOT, trois familles d'objectifs ont été explicités.

La première concerne l'amélioration des résultats de l'entreprise : cette orientation générale se décline en termes quantitatifs (résultats financiers) et en termes qualitatifs (service public de qualité).

La seconde touche à la réponse aux attentes présentes au sein de l'organisation: il s'agit de connaître et de chercher à concilier aussi bien les attentes d'ordre individuel (de type "réussite individuelle", participation, conditions de travail...) que d'ordre collectif (de type "réussite de l'entreprise", performances collectives...).

La troisième vise la valorisation des potentialités : elle repose sur la double idée de combattre les freins socio-organisationnels conduisant à l'inertie et de créer des conditions pour que s'expriment et s'enrichissent les potentiels de chacun.

c - Les actions développées

• *La construction d'un programme d'actions et de ses modalités de mise en œuvre :*

Afin d'approfondir le mini-diagnostic collectif réalisé par le comité de pilotage, il a semblé nécessaire de lancer un questionnaire interne pour préciser les axes d'action prioritaires.

Cinq grands domaines d'analyse et d'actions stratégiques sont ainsi apparus :

- l'information et la communication internes,
- l'organisation et les conditions de travail,
- les méthodes de travail,
- la qualité,
- le style de management.

Chacun de ces domaines a été traduit en plans d'actions afin de concrétiser un slogan défini en interne "Réunir - Communiquer - Progresser".

Echaudé par l'expérience de ses premières heures de réflexion sans débouché opérationnel, le comité de pilotage s'est alors attaché à évaluer et à dégager des moyens correspondant aux objectifs poursuivis. Des budgets concernant les cinq domaines stratégiques internes ont ainsi été alloués et une structure permanente de trois personnes (appelée "cellule de Management Participatif") a été créée au siège de la DOT pour assurer le pilotage, le suivi et le soutien opérationnels ainsi que la coordination de l'ensemble des démarches au quotidien.

• *Information et communication internes*

Le rôle de la démultiplication et de remontée des informations demandé à chacun des membres du comité de pilotage s'est avéré à la fois nécessaire et non suffisant.

Deux dimensions sont en effet apparues devoir être traitées :

- d'une part l'information générale autour de la démarche engagée,
- d'autre part le développement de la communication interne quotidienne au sein de la DOT.

Sur le premier aspect, plusieurs dispositifs ont été mis en place, dont les plus marquants ont été l'organisation de deux colloques internes à un an d'intervalle. Le colloque de 1989 s'est adressé à tous les cadres de la DOT (plus de 200 personnes) et a été organisé de façon à stimuler les discussions autour des interventions sur le thème de la Stratégie Interne de Management Participatif de la DOT. Des plaquettes d'information et un enregistrement "vidéo" de l'essentiel de la journée ont ensuite été remis aux participants pour organiser des séances d'échange au sein de leurs services. Le colloque de 1990, quant à lui, visait une population d'encadrement plus large et reposait sur le thème central du "rôle de la maîtrise" dans la démarche de Management Participatif de la DOT. Cette deuxième journée a été organisée plusieurs mois à l'avance à partir de groupes de travail représentant toutes les catégories de personnels.

En ce qui concerne le développement de la communication interne quotidienne, un programme de formation a été conçu pour sensibiliser l'encadrement et faciliter leur prise en charge de cette mission.

• *Organisation et conditions de travail*

Le principal vecteur d'amélioration dans ce domaine a reposé sur la création d'une logique de "plaques géographiques". Il s'agissait d'organiser un fonctionnement qui ne soit plus auto-centré sur chaque entité de base mais qui crée un réseau opérationnel entre plusieurs de ces entités géographiquement proches les unes des autres et ayant donc un champ d'activité complémentaire.

Pour ce faire, des réunions de travail inter-entités, des formations techniques communes et des dispositifs d'entraide réciproque ont été mis au point.

Par ailleurs, des groupes de résolution de problèmes "intra-plaque géographique" ont travaillé sur l'amélioration des conditions de travail, notamment pour le personnel d'exploitation travaillant sur les chantiers extérieurs.

• *Méthodes de travail*

Pour accompagner les actions organisationnelles évoquées ci-dessus, le développement du travail en équipe a été fortement encouragé.

Il s'est traduit notamment par des modalités nouvelles de polyvalence au sein des équipes et par la mise en commun d'outils informatiques et de véhicules.

Par ailleurs, ont été déterminés et mis en œuvre des systèmes d'objectifs par équipe.

• *Qualité*

S'inscrivant dans le droit fil de la politique de Qualité totale de France Telecom, des actions spécifiques ont été montées dans cette DOT, pour compléter le processus de Management Participatif engagé.

Ainsi, des travaux propres à chaque plaque géographique ont conduit à l'adaptation d'organisations visant à identifier un interlocuteur unique pour le client. Des formations à la qualité de l'accueil et des démarches participatives visant à améliorer les documents et supports d'information externes ont complété ces opérations.

• *Style de management*

Après avoir mis au point et analysé les résultats d'un questionnaire interne sur le rôle de l'encadrement, des séminaires de formation au Management Participatif ont été adaptés et intensifiés.

La pratique de l'entretien annuel a été intensifiée, car il est apparu qu'elle pouvait contribuer à l'instauration d'un nouveau style de relations entre les managers et chacun de leurs collaborateurs.

Enfin, à l'issue du deuxième colloque de 1990 et pour répondre à une attente identifiée comme étant très forte, un processus de formalisation d'une "Charte de la maîtrise" (précisant le rôle, les exigences et les modalités d'action de la fonction d'agent de maîtrise) a été mis en route et sert de référence à l'heure actuelle.

d - L'état d'avancement actuel

Le "Projet d'Entreprise" de cette DOT est ambitieux et multi-facettes. C'est tout à la fois son intérêt et sa fragilité. Démarré en 1987 sous l'impulsion de quelques bonnes volontés individuelles, il a cependant atteint aujourd'hui un point de développement considéré comme quasiment "irréversible".

Bien qu'encore perçu par certains comme davantage fait d'intentions et de discours que de pratiques, il semble s'appuyer sur une forte sensibilisation à la logique de Management Participatif et à la prise en compte du facteur "ressources humaines" dans les dynamiques d'amélioration de la performance.

Le principal problème rencontré repose cependant sur la difficulté à impliquer activement toutes les catégories d'acteurs. Plusieurs milliers de personnes réparties sur des dizaines de sites parfois distants de plus de cent kilomètres, ne peuvent évidemment pas répondre "d'une seule voix" à une démarche générale. Pour certains, il est clair que ce projet n'a pas vraiment de contenu opérationnel, tandis que pour d'autres il est perçu comme essentiel dans l'activité quotidienne.

Peut-on espérer réellement que cette disparité disparaisse ?

Cela n'est pas du tout certain ; mais les pilotes de cette opération considèrent qu'il est de leur rôle (et de celui de leurs successeurs, car un relais est organisé) de tout faire pour activer et développer en permanence une dynamique qui ne devrait pas avoir de point final.

3 - CONCLUSION ET ENSEIGNEMENTS

a - Principes méthodologiques communs

En quoi la démarche de développement interne d'une entreprise industrielle de taille moyenne, récemment intégrée dans un grand groupe international et le projet de management d'une grosse organisation publique française ont-ils des points communs ?

En premier lieu, on constate que les pilotes internes sont dans les deux cas conscients tout à la fois de la nécessité et de la complexité de ce type de processus. Cela les amène à être particulièrement attentifs à quelques points méthodologiques que nous résumons succinctement ci-dessous.

En ce sens, ces cas illustrent bien certaines conditions de réussite d'un management stratégique des ressources humaines, par ailleurs repérées dans la plupart de nos autres études empiriques¹⁷.

1 - *Implication directe du dirigeant*

Point commun des deux démarches, ce facteur est considéré comme déterminant pour la crédibilité des dynamiques internes développées ; n'est-ce pas là d'ailleurs, une des conditions de leur dimension "stratégique" ?

On constate par ailleurs, dans les deux cas, que le directeur des ressources humaines a un rôle important, mais moindre par rapport à celui du directeur général. Ceci est également lié au fait que l'on se trouve ici dans une approche opérationnelle (et pas seulement fonctionnelle) du management des ressources humaines.

2 - *Progressivité et activation permanente*

S'il est clair que l'entreprise ne peut brusquer ses rythmes et ses habitudes (surtout, pour le cas n° 1, dans un contexte déjà empreint de forts changements), il n'en demeure pas moins que les processus

ont dû être pilotés et activés en permanence pour éviter la dérive et les dysfonctionnements qui en auraient résulté. Ce constat met en exergue la variable "Energie" comme facteur-clé de succès d'une démarche de management stratégique.

3 - Objectifs et plans d'action à moyen terme

Les deux démarches s'échelonnent sur des échéances pluri-annuelles dont les contenus sont enrichis et actualisés en permanence, pour rester adaptés à un contexte forcément évolutif ; elles intègrent cependant à la fois des actions à résultats visibles à court terme et des opérations à moyen terme. On voit ici apparaître d'une part la nécessité d'une projection dans le futur et d'autre part, l'irréalisme de prévisions figées dans le domaine de la stratégie interne.

4 - Dispositifs d'interaction permanente entre tous les niveaux d'action

Il s'agit là d'une condition plus difficile dans le cas n° 2 du fait de la taille de l'organisation, mais resenti comme indispensable dans les deux situations ; elle souligne le fait que les dynamiques d'intégration des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie supposent des points d'ancrage coordonnés à différents niveaux de l'entreprise. La notion d'acteur stratégique, évoquée dans le point suivant, en découle directement.

5 - Gestion de la complémentarité entre acteurs

Deux thèmes ressortent ici : d'une part l'articulation entre acteurs internes et acteurs externes et, d'autre part, la nécessaire mise en situation coordonnée de toutes les catégories de personnel.

- Ainsi, s'il n'est pas certain que la présence d'intervenants externes soit toujours nécessaire, il apparaît cependant que lorsqu'ils sont là, leur rôle et les limites de leur champ d'action doivent être définis dans un souci de complémentarité et non de substitution, par rapport aux missions des pilotes internes.
- Par ailleurs, dans la mesure où l'on s'inscrit dans des démarches de "zone 4" (cf. supra), on remarque le besoin de processus de coordination entre pilotes opérationnels (les managers) et pilotes fonctionnels (par exemple les directeurs des ressources humaines) et la nécessaire recherche de diffusion de comportements stratégiques au sein de l'organisation toute entière.

6 - Articulation avec les autres processus impulsés dans l'organisation

Le piège de la dichotomie entre opérations parallèles non coordonnées a menacé les deux cas analysés : en particulier parce que les "maisons-mères" lançaient en toute légitimité des processus reposant sur des logiques différentes mais dont la finalité pouvait être complémentaire, pour peu que l'on s'efforce d'articuler les actions et d'éviter les redondances. Ce point semble être souvent une cause d'échec dans les pro-

cessus et renvoie à la nécessité d'un arbitrage entre "Intégration" (au groupe) et "Différenciation"¹⁸ (de chaque unité).

7 - Régulation des interférences et des "effets pervers"

Il serait illusoire d'imaginer que ce type de démarche puisse fonctionner comme une belle mécanique aux rouages parfaitement "huilés".

Dans les deux cas, des obstacles, des dérapages et des effets pervers ont été constatés : au moment de la transition entre phases de diagnostic et de projet pour la PME (avec notamment des réactions syndicales issues d'une ambiguïté non perçue immédiatement) ; à travers un malaise de l'équipe de direction se sentant "supplantée" par le comité de pilotage pour la DOT.

Loin d'être toujours évitables, ces incidents que l'on n'a pas anticipés semblent mériter une attention et une régulation particulièrement soignées. Là encore, les dispositifs de pilotage et d'activation permanente ressortent comme prioritaires. On note plus particulièrement l'importance des facteurs "veille interne" et écoute-décodage des signaux dysfonctionnels.

8 - Contingence des domaines d'analyse et d'action à privilégier

La nécessaire contingence des processus engagés interdit la définition d'actions-types à développer dans tous les cas ; les expériences étudiées montrent que, compte tenu de l'analyse des réalités pré-existantes, des thèmes d'action comme "système de pilotage" d'un côté, ou "entité d'appartenance" de l'autre, n'auraient eu aucun sens s'ils avaient été transposés dans un autre contexte que le leur. En revanche, les deux cas mettent aussi en exergue l'importance de modalités d'action dans des domaines comme la communication interne, la formation et l'organisation.

Il semble donc important de faire une distinction entre deux catégories de domaines d'analyse et d'action : d'une part ceux qui traduisent la spécificité du contexte considéré (non identifiables a priori avant analyse) et d'autre part ceux qui contribuent à la concrétisation des conditions de réussite de toute démarche de ce type (domaines transversaux souvent qualifiés de dispositifs d'accompagnement).

b - Cohérence stratégique des deux situations

Sommes-nous donc en présence, avec ces deux entreprises, de processus d'intégration de la stratégie et de la gestion des ressources humaines ?

L'épreuve du temps reste à franchir pour répondre tant soit peu à cette question. Mais les critères que nous proposons en introduction permettent de constater d'ores et déjà :

- une certaine "cohérence stratégique de contenu" puisqu'il y a eu intégration de choix relativement explicites sur un horizon de moyen terme ;

- une certaine "cohérence stratégique de processus" puisque les démarches se sont appuyées, tant bien que mal, sur des phases d'analyse, de formulation et de mise en œuvre.

Au-delà, plusieurs interrogations restent posées et constituent sans aucun doute des points à surveiller pour la poursuite et la pérennité des deux opérations :

- Les démarches sont-elles réellement articulées aux autres dimensions de la stratégie ? En d'autres termes, s'appuie-t-on sur une logique de "développement intégré" où les stratégies dites externes et internes sont interactives¹⁹ ? Cela n'est pas certain dans la mesure où l'on constate que la stratégie externe induit des choix de stratégie interne, mais que la réciproque est bien moins claire.
- Les actions engagées auront-elles un impact significatif sur le fonctionnement ? La question de l'ancrage dans les pratiques quotidiennes et de la concrétisation des intentions reste posée dans certains cas.

- Dispose-t-on de systèmes de pilotage et d'évaluation permettant d'assurer sur le long terme une réelle mise en œuvre de la stratégie et le suivi de son impact ? Ce point met l'accent non seulement sur des indicateurs d'évaluation, mais aussi et surtout sur les dispositifs et acteurs-clés de l'activation. C'est ici que le rôle des directeurs des ressources humaines peut apparaître primordial.

Tels sont probablement des vecteurs complémentaires de cohérence pour pouvoir renforcer l'efficacité de la liaison entre Stratégie et Gestion des ressources humaines. Dès lors, même si l'écart entre discours et pratiques est en partie inévitable, sans doute pourrait-on contribuer à le réduire sensiblement...

Pour conclure, au moins provisoirement, sur cet essai de rapprochement des concepts et des pratiques, nous proposons ainsi de concevoir le management stratégique des ressources humaines, comme une démarche pilotée de changement au sein des organisations.

NOTES

- 1 Cf. A. BARTOLI et Ph. HERMEL : "Management stratégique des ressources humaines" in *Revue Personnel* - Juillet 1988.
- 2 Cf. Ch.-H. BESSEYRE des HORTS : "Gestion stratégique des ressources humaines", Les Editions d'Organisation - 1988.
- 3 Cf. P. LOUART : "Gestion des ressources humaines" - Eyrolles Université - 1991.
- 4 Cf. R. RIBETTE : "Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi" in D. WEISS et coll. "La fonction ressources humaines" - Les Editions d'Organisation - 1988.
- 5 Cf. L. BOYER et N. EQUILBEY : "Le projet d'entreprise" - Les Editions d'Organisation - 1986.
- 6 Cf. I. ANSOFF : "From Strategic Planning to Strategic Management" - New York, Wiley - 1976.
- 7 Cf. L. EMERY et Y. TRIST : "The Causal Texture of Organizational Environments" in *Human Relations* - N° 18 - 1965.
- 8 Cf. notamment O. GELINIER : "Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive" in *Haroad - l'Expansion* n° 23 - Hiver 1981-1982.
- 9 Cf. E. HALL et M. SAIAS : "Les contraintes structurelles du processus stratégique" in *Revue Française de Gestion* - Novembre-décembre 1979.
- 10 Cf. A.-C. MARTINET : "Le Management Stratégique : organisation et politique" - Mc Graw Hill - 1984.
- 11 Cf. A. BARTOLI et Ph. HERMEL : "Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement" - Les Editions d'Organisation - 1986.
- 12 Inspiré notamment de A. MARTINET : "Stratégie" - Vuibert - Gestion - 1983.
- 13 Cf. notamment J.-B. QUINN, H. MINTZBERG, R. M. JAMES : "The Strategy Process" - Prentice Hall, 1988.
- 14 Cf. Ph. HERMEL : "Vers un rôle stratégique de la fonction Personnel" - Working paper n° 330 - IAE d'Aix-en-Provence - Septembre 1986, in *Revue Personnel* - Juin 1988.
- 15 Cf. A. BARTOLI : "Communication et Organisation - Pour une politique générale cohérente" - Les Editions d'Organisation - Collection CAMPUS Entreprise / Université - 1990.
- 16 Cf. W. IAZYKOFF "Le Management Participatif à France Telecom" in *revue Politiques et Management Public*, vol. 9, n° 1 - mars 1991.
- 17 Cf. notamment la deuxième partie de l'ouvrage de A. BARTOLI et Ph. HERMEL : "Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques". Préfaces du professeur J.G. MERIGOT et de H. MOULARD - *Economica* - 1989.
- 18 Cf. P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH : "Organization an Environment. Managing Differentiation and Integration" - Irwin - 1967/Traduction française : "Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation" - Ed. d'Organisation - 1973.
- 19 Cf. A. BARTOLI et Ph. HERMEL : "Le développement de l'entreprise - Nouvelles conceptions et pratiques." Préfaces du Prof. J.G. MERIGOT et de H. MOULARD - *Economica* - 1989.