

EVALUATION D'UNE GAMME D'OUTILS EN COURS D'IMPLANTATION, DANS LE CADRE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES CARRIERES

A.-F. DUBRŒUQ
S. VAN POPPEL
IAE de Lille

L'organisation étudiée dans cette communication a mis en place de nombreux outils de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. Ces outils sont toujours en cours d'insertion et en recherche de complémentarité opérationnelle. Tous obéissent à une logique d'utilité formelle, mais cette utilité reste en partie normative et circonscrite à l'idée que s'en fait le service initiateur.

A partir d'entretiens avec les initiateurs et différentes catégories d'utilisateurs, on essaie de comprendre pourquoi certains outils sont jugés acceptables et d'autres non, mais aussi pourquoi certains de ceux qui sont bien accueillis ne sont pas faciles à mettre en pratique.

1 - PROBLEMATIQUE

Dans le but d'améliorer la Gestion Prévisionnelle de son personnel, une organisation du secteur bancaire a entrepris la mise en place d'une gamme d'outils. Ces outils, au nombre de dix, ont été introduits dans l'entreprise comme des moyens techniques pour développer la gestion prévisionnelle. Mais leur insertion a été massive et leur implantation est difficile à réaliser. On les a jugés complémentaires a priori, sans avoir toujours réfléchi à leurs compatibilités concrètes et à leurs interactions. Du fait des problèmes de coordination, le responsable des ressources humaines a demandé une intervention extérieure pour analyser l'impact des réalisations en cours sur les personnels concernés.

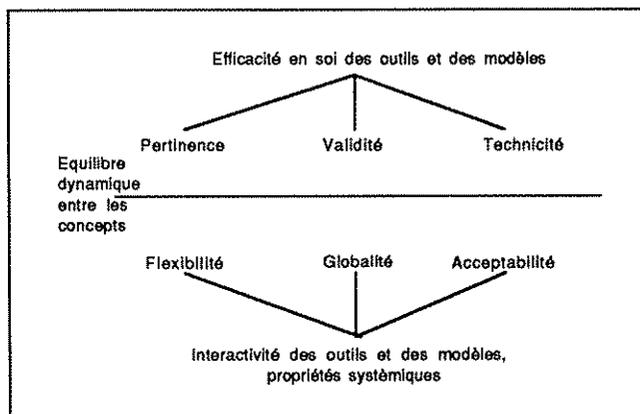
Cet article est un compte rendu de l'intervention, pendant laquelle une trentaine de personnes ont été interrogées parmi les décideurs, les utilisateurs et les destinataires des outils de gestion prévisionnelle. L'étude d'efficacité a été menée pour la moitié de ces outils, notamment ceux qui avaient fait l'objet d'une démarche concrète d'implantation. Elle s'est prolongée par une analyse des convergences opérationnelles entre les outils.

2 - METHODOLOGIE

Les bases de l'enquête ont été recueillies, par entretiens semi-directifs, auprès de membres de la D.G. et du service des ressources humaines (utilisateurs), ainsi qu'auprès des autres salariés (destinataires)¹ ; ces derniers sont soit des commerciaux, soit des administratifs.

L'analyse des informations s'est structurée autour d'un modèle élaboré par le GRAPHE². Ce modèle, dont le détail a été décrit ailleurs³, peut être résumé comme suit : la réussite de l'implantation d'un outil tient

- d'une part à l'efficacité en tant que telle des outils, laquelle est mesurable en termes de pertinence, de validité et de technicité ;
- d'autre part à une bonne interactivité entre les outils et le système organisationnel, ce qui peut se décrire en termes de flexibilité, de globalité et d'acceptabilité.



Dans l'entreprise en question, les cinq outils analysés avaient une portée soit collective (l'unité d'observa-

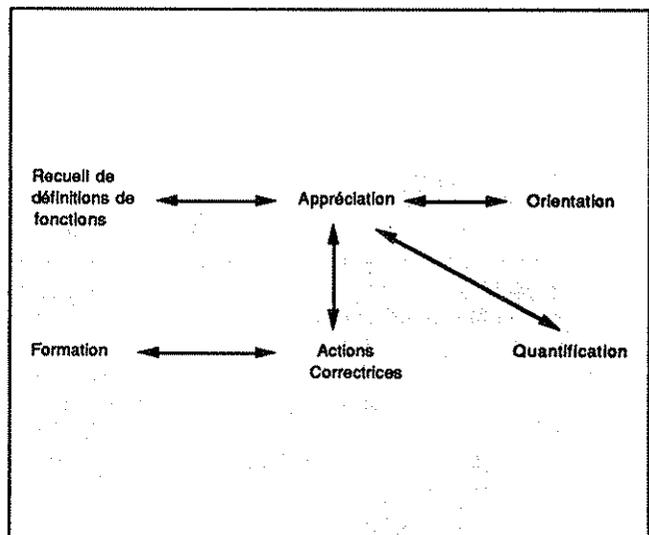
tion étant "la fonction"), soit individuelle (avec pour unité "la personne salariée") :

OUTILS COLLECTIFS	OBJECTIFS
Définitions de fonctions	Identification des secteurs d'activité et des "métiers". Utilisation en : <ul style="list-style-type: none"> - orientation professionnelle et reconversions - appréciation professionnelle - entretien de formation - organisation et gestion de l'unité de travail
Quantification par fonctions	Déterminer les effectifs actuels pour chacune des fonctions. Constituer ainsi une base pour prévoir les évolutions quantitatives, en particulier pour les emplois sensibles.
OUTILS INDIVIDUELS	
Appréciation du personnel	Mettre en place un nouveau système d'évaluation des performances et de gestion des potentiels. Relier l'appréciation et le projet de formation individuel.
Orientation professionnelle	Permettre aux agents de situer leur potentiel (bilan professionnel) et d'explorer les voies d'évolution possibles (étude du projet d'évolution professionnelle)
Entretien de formation	Evaluer les besoins et prévoir les actions de formation en fonction des écarts de compétence à combler et à l'appui du projet d'évolution professionnelle.

Pour étudier la valeur des outils et celle de leur interactivité, l'intervention a mis en rapport :

- le discours des initiateurs du projet de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (leurs objectifs d'implantation) ;
- la perception des personnes interrogées (leurs intérêts, leurs méfiances ou leurs questions) ;
- le modèle du GRAPHE présenté plus haut (c'est-à-dire les liaisons souhaitables du point de vue des règles de l'approche systémique) ; d'autres bases théoriques ont pu servir de grilles de lecture pour telle ou telle phase de l'interprétation⁴.

De leur côté, les initiateurs du projet avaient réfléchi aux interactions entre les outils dans la logique du schéma qui suit :



3 - RESULTATS

L'intervention a permis d'évaluer les cinq outils, selon leur efficacité intrinsèque et leur potentiel d'interactivité, en distinguant si nécessaire entre les différents groupes d'acteurs interrogés. Le cadre de cet article nous amène à simplifier les résultats et à fournir des conclusions globalisées.

a - Efficacité des outils

Rappelons, tout d'abord, les trois facteurs d'efficacité en soi des outils à implanter :

- le critère de pertinence incite à faire un diagnostic des contraintes et des enjeux de l'organisation, pour évaluer là où elle a réellement besoin d'outils ; car ce n'est pas la peine de mettre des instruments dans des domaines ou des problématiques à faible intérêt ;
- le critère de validité mesure en quoi les modèles disponibles sont appropriés aux besoins perçus ;
- le critère de technicité juge de l'opérationalité des modèles et de leur facilité de mise en œuvre.

Ces trois critères sont interactifs ; par exemple, la qualité technique d'un modèle peut en accroître la validité ; elle peut aussi ouvrir à de nouveaux domaines de pertinence, comme en informatique par exemple ; à l'inverse, certains développements techniques fonctionnent comme des leurres, s'ils font croire à l'intérêt d'outils non valides ou peu pertinents.

Dans le cadre de l'entreprise étudiée, la technicité des différents outils semble assez simple pour garantir leur implantation opérationnelle et leur mise en fonctionnement. Mais deux d'entre eux présentent des défauts qui altèrent leur pertinence et leur validité :

- L'appréciation du personnel

Le support de cet outil est un questionnaire dont les critères sont identiques pour les deux populations de base de l'entreprise : celle des commerciaux et celle des administratifs. Or les caractéristiques des personnes aussi bien que les objectifs professionnels des deux filières sont différents. Par ailleurs, l'appréciation portée sur le travail et le comportement se réduisent à des notions sommaires. C'est ainsi qu'on trouve l'indicateur : "à améliorer", que son côté flou et passe-partout rend trop pratique pour les responsables hiérarchiques. Enfin, l'administration des questionnaires est rarement suivie d'entretiens, donc d'explications mutuelles ou de recherche conjointe de solutions (de type formation, etc.).

- la quantification

Il n'y a pas de support formel pour anticiper les évolutions des diverses fonctions. Lorsqu'elle est utilisée, la quantification apparaît plus comme une contrainte de chiffrage pour des suppressions d'effectifs que comme un moyen d'aménagement des emplois-types. C'est donc un instrument dont l'image actuelle est menaçante et peu dynamique à l'égard du changement.

b - Interactivité avec le système organisationnel

En ce qui concerne les autres outils, les dysfonctionnements résultent davantage de défaillances dans l'interactivité avec le système organisationnel que d'imperfections spécifiques.

Reprenons un par un les facteurs déterminants de l'interactivité : la flexibilité, la globalité et l'acceptabilité.

Le critère de flexibilité teste si les outils sont susceptibles d'évoluer, bref de s'intégrer dans des logiques d'adaptation permanente ou de changement ; à travers lui, on se méfie d'instruments trop spécialisés, donc rigides ; ou encore, on évite les outils liés à des "modes" ou des "langages" temporaires, qui les rendront obsolètes avant d'être assimilés.

Le critère de globalité vérifie le niveau d'intégration des outils par rapport aux stratégies de l'organisation ; il vise à simplifier la structure des outils, en l'allégeant et en l'harmonisant pour rendre l'action cohérente.

Quant au critère d'acceptabilité, il contrôle que les outils obtiennent ou acquièrent une certaine crédibilité auprès des salariés, notamment de ceux qu'ils concernent ; l'acceptabilité ne demande pas toujours de "négocier" les outils et leur adaptation ; il faut simplement qu'ils soient vécus comme "légitimes".

- La flexibilité

Compte tenu d'une technicité relativement simple, les outils semblent pouvoir évoluer dans le temps ; on peut les modifier ou les remplacer assez facilement, en répondant par là aux besoins de flexibilité de l'organisation.

Néanmoins, c'est une flexibilité qui touche plus aux implantations qu'aux fonctionnements. Car peu de choses semblent avoir été prévues dans les domaines suivants :

- évaluation périodique des outils, confrontation régulière avec la signification qu'ils prennent au cours du temps,
- combinaisons possibles entre outils, stratégies organisationnelles et modèles de changement,
- réflexion prospective sur les adaptations probables.

- La globalité

Par exemple, l'entretien d'appréciation devrait permettre un rapprochement entre les fonctions vacantes et les capacités des individus ; or il n'a lieu que tous les deux ans ; de fait, il n'est pas perçu par les acteurs comme un moyen d'évolution. Dans un même registre, on n'a pas établi de liaisons claires entre l'entretien d'appréciation et la formation ; bien des formations se déroulent sans échange préalable entre les salariés qu'elles concernent et leurs supérieurs hiérarchiques.

A un second niveau, la globalité implique une inscription des outils au sein de la stratégie organisationnelle. Dans l'entreprise étudiée, les outils émanent d'une volonté de la direction générale, mais ils ne sont pas rattachés à une stratégie explicite ou à un objectif général.

- *L'acceptabilité*

Par acceptabilité, nous entendons le seuil minimum d'acceptation en-deçà duquel il y a rupture entre l'entreprise et les hommes.

Celle-ci passe en premier lieu par la compréhension du sens qu'ont les outils. La perception des objectifs fondamentaux doit être partagée par les différents niveaux de l'entreprise (direction, fonction ressources humaines, salariés divers), même s'il peut y avoir des différences d'intérêts ou d'usages dans la pratique quotidienne.

Cela n'est pas le cas pour l'appréciation du personnel, en raison du questionnaire utilisé et de l'absence de liens opératoires avec les processus organisationnels. De son côté, l'orientation est davantage perçue comme un moyen de connaissance de soi-même, grâce aux tests proposés, que comme une opportunité de développement professionnel. Enfin, aux yeux des administratifs, la quantification est mal vue dans la mesure où elle semble un signal de réductions d'effectifs.

Par ailleurs, l'acceptabilité demande une bonne qualité relationnelle entre les hommes et les outils. Celle-ci dépend des possibilités d'échanges, d'ajustements et de négociation entre les initiateurs et les utilisateurs ; en particulier, elle demande d'obtenir un relatif consensus sur les modalités de fonctionnement.

A cet égard, ce sont le recueil de définitions de fonctions, la formation et l'entretien d'orientation qui posent problème.

- *Le recueil de définitions de fonctions :*

ses objectifs sont de faciliter l'organisation du travail, de contribuer à la définition des actions de formation et de clarifier les possibilités d'évolution professionnelle. Ils sont relativement bien connus de tous. Mais une grande majorité des acteurs ressentent l'outil de façon négative. La crainte qu'il suscite se révèle au travers des discours :

- les supérieurs hiérarchiques bloquent l'accès au recueil,
- les salariés ne font pas la démarche de le consulter,
- ceux qui aimeraient le faire n'osent pas le demander,
- l'information sur le sujet vient de notes de service qui en général ne sont pas lues,
- les administratifs considèrent le recueil comme destiné surtout aux commerciaux, car ce sont eux qui semblent bénéficier du plus d'avantages en termes d'évolution de carrière.

- *L'entretien de formation :*

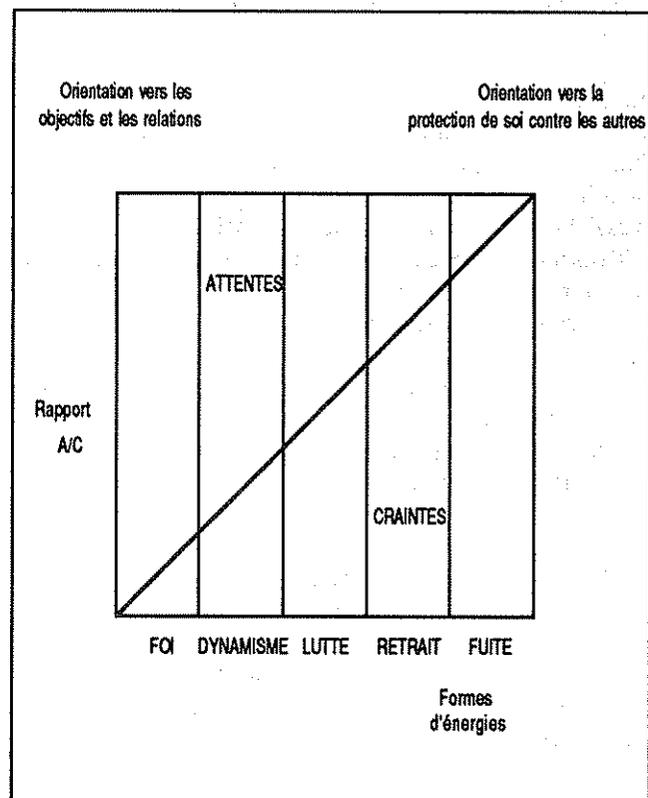
cet outil bénéficie également d'une compréhension et d'une acceptation de ses objectifs, mais sa mise en œuvre se heurte à une qualité relationnelle médiocre. Selon les administratifs, les modalités de cet outil ne leur permettent pas d'accéder à des formations ; ils évoquent à nouveau le hiatus entre le traite-

ment des commerciaux et le leur : ils n'ont à leur disposition que des formations de culture générale, sans lien direct avec leur travail, et qu'ils se voient par conséquent refuser.

- *L'entretien d'orientation :*

les salariés désavouent ses modalités de mise en œuvre. Selon eux, les retours d'information sont extrêmement rares. Les entretiens eux-mêmes semblent approximatifs et subjectifs. Il y a par ailleurs des appréhensions à rencontrer le responsable des ressources humaines. Dès lors, l'outil est en soi peu utilisé.

Nous venons de voir que face au recueil de définitions de fonctions, à l'entretien de formation et à l'entretien d'orientation, les administratifs adoptent une attitude de retrait. Leur comportement peut être analysé à partir du modèle de Meunier et Laflamme⁵ ; celui-ci traduit les positions énergétiques des acteurs organisationnels par rapport à l'action, en fonction des liens qu'ils font entre leurs enjeux personnels et les opportunités ou menaces qu'ils ressentent au sein de l'organisation : cf. schéma ci-dessous. Dans le cas qui nous intéresse, les attentes existent mais sont inhibées par l'ensemble des craintes ; on a peur du changement, du licenciement, d'un non-avoué dans l'utilisation des outils. Quand les salariés cherchent avant tout à se protéger, peu d'énergie reste disponible pour l'engagement opérationnel. Une grande part est utilisée à se défendre. Contrairement aux administratifs, les commerciaux adoptent une attitude dynamique, car les changements introduits contribuent à les mettre en valeur.



Pour récapituler cette partie relative à l'acceptabilité, situons les outils dans le schéma qui suit :

Compréhension et partage des objectifs	
Forts	Opérationnalité dysfonctionnelle (entretien et formation) (définitions de fonctions)
Faibles	Rejet (appréciation et quantification)
	Mauvaise Bonne Qualité Relationnelle

4 - PERSPECTIVES

L'intégration d'un outil nécessite qu'il ait une bonne validité interne, qu'il soit d'une technicité abordable mais aussi pertinent par rapport aux enjeux ou aux contraintes de l'organisation. Il doit être flexible et en harmonie avec les autres outils ou techniques de son

domaine opératoire. Il a besoin d'être acceptable, aussi bien dans ses objectifs que dans ses modalités d'utilisation.

Dans l'entreprise étudiée, beaucoup des outils de gestion prévisionnelle implantés ne satisfont pas ces critères. Par conséquent, des interventions d'aménagement sont à réaliser :

INTERVENTIONS DANS LA GAMME D'OUTILS					
ACTEURS	O. P.	A. P.	D. F.	Q	F
Direction	-	changer		-	changer
Resp. Opérat.	mod. fc.	changer	mod. fc.	changer	-
Resp. Fonct.	mod. fc.	changer	mod. fc.	changer	-
Base	mod. fc.	changer	mod. fc.	-	-

mod fc : modifier la fonctionnalité de l'outil
changer : changer, remplacer ou abandonner l'outil

O.P. Orientation Professionnelle
A.P. Appréciation Professionnelle
D.F. Définitions de Fonctions
Q. : Quantification
F. : Formation

Pour ce faire, on peut modifier la fonctionnalité de l'outil, transformer sa communication ou l'aménager en tant que tel. On peut aussi le supprimer en reportant ses fonctions sur un autre. Dans le cas qui nous intéresse, il paraît souhaitable de réduire le nombre d'outils en développant chez ceux que l'on conserve :

- la fonctionnalité (objectifs d'usage),

- l'opérationnalité (qualités de mise en œuvre).

Le problème devient alors de trouver un équilibre dans l'utilisation des outils, en jouant sur différents facteurs : la richesse de leurs objectifs, l'efficacité de leurs applications opératoires, l'opportunité de leurs agencements et la flexibilité du dispositif qui les assemble.

NOTES

- 1 Le travail est issu d'un mémoire de DEA soutenu à l'IAE de Lille par S. Van Poppel, en octobre 1991, sous la direction de P. Louart.
- 2 Groupe de Recherche en Gestion des Ressources Humaines de l'IAE de Lille, USTL.
- 3 P. Louart, C. Vignon, C. Beaucourt, F. Zaddem, "champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1989.
- 4 Indiquons déjà, dans une approche normative, l'ouvrage de G. Alpander, "pour une stratégie des ressources humaines", éd. Chotard, 1989, celui de P. Gilbert, R. Thionville, "gestion de l'emploi et évaluation des compétences", éd. ESF, 1990 et celui de D. Thierry, "la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", éd. L'Harmattan, 1990. Dans une approche plus descriptive, mentionnons l'essai de L. Mallet, "la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines", éd. Liaisons, 1991 et la thèse de C. Vignon, "la gestion prévisionnelle des ressources humaines et le changement organisationnel", Lille, USTL, septembre 1991.
- 5 M. Laflamme, P. Meunier, "dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle", éd. Arc inc., 1987.