

# La décentralisation de la gestion des ressources humaines

*Muriel d'Azémar de Fabrègues*

Ciffop - Université Panthéon-Assas (Paris 2)

## RESUME

*A partir des éléments communs de définition de la décentralisation trouvés dans les sciences juridiques, économiques et dans la théorie des Organisations, nous proposons la définition suivante "La décentralisation consiste en l'opération de transfert des pouvoirs de décision au sein de l'entreprise-organisation pour accroître l'autonomie de l'ensemble des participants à son fonctionnement".*

*En 1990, la décentralisation de la G.R.H., telle qu'elle est appliquée dans les entreprises apparaît comme constituant un mode d'organisation imprécis à la fois dans son contenu et dans ses objectifs. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché une réponse à la double problématique suivante : d'une part, la mise en évidence des caractéristiques de la décentralisation dans les organisations, et d'autre part, la recherche des effets de la décentralisation sur le fonctionnement social et général de l'entreprise.*

*Dans une première partie nous identifions les caractéristiques de la décentralisation à partir de la répartition des pouvoirs de décision dans les organisations. La notion de pouvoir décisionnel est retenue au sens anglo-saxon, de contrôle. Nous analysons les différents modes de contrôle possible du processus décisionnel : Information - Conseil - Choix - Autorisation - Exécution.*

*En fonction de la répartition du pouvoir décisionnel soit le long de la ligne hiérarchique, soit à des groupes d'experts hors ligne, nous avons distingué la **dimension** de la décentralisation. En fonction des critères relatifs d'une part aux types de décision (décision opératoire, décision managériale, décision stratégique), et d'autre part à la forme de participation (représentation, implication, délégation), nous avons défini ce que l'on appelle le **degré** de la décentralisation. Finalement, en fonction de la répartition du contrôle sur le processus décisionnel et de la position des participants dans la structure de l'organisation, nous identifions ce que nous avons caractérisé comme étant la **valeur** de la décentralisation.*

*Ce modèle de la nature de la décentralisation est présenté comme étant applicable d'une manière générale aux organisations. Nous l'avons appliqué aux décisions de G.R.H. prises dans les entreprises. Compte tenu de la qualité de la base de données utilisées, nous sommes en mesure de présenter un tableau des tendances actuelles de décentralisation de l'ensemble des décisions de G.R.H. pratiquées dans les entreprises.*

*Dans une deuxième partie, grâce à l'approche systématique, nous avons mis en évidence le bouleversement de la Fonction Sociale de l'entreprise, induit de la décentralisation, c'est-à-dire les évolutions de comportement individuel et de groupe ainsi que les modifications des relations de pouvoir. Ensuite, et à partir des résultats des travaux de chercheurs, nous avons identifié les effets de la décentralisation du pouvoir décisionnel sur chacune des dimensions organisationnelles de l'entreprise (différenciation de la structure, standardisation, formalisation, planification et contrôle, décentralisation de la prise de décision). Des mécanismes d'auto-contrôle décisionnel apparaissent notamment dans les entreprises décentralisées. En ce qui concerne l'efficacité de la décentralisation dans les entreprises on conclut à la nécessité de son application aux entreprises qui ont un profil organisationnel complexe (c'est-à-dire une structure présentant un important degré de spécialisation fonctionnelle ainsi qu'une forte différenciation hiérarchique), et qui évoluent dans un contexte concurrentiel.*

La notion de décentralisation fut à l'origine utilisée uniquement dans les sciences administratives. En ce qui concerne l'ensemble organisé (Lussato 1977), que constitue l'entreprise, la notion de décentralisation est apparue à une époque beaucoup plus récente, avec les travaux de Chandler, en 1962, relatant la structure de fonctionnement de certaines multinationales nord-américaines du début du vingtième siècle.

La décentralisation de la gestion des ressources humaines n'apparaît, quant à elle, qu'au début des années 1980 et plus spécialement en France. Il faut bien voir qu'il s'agit d'une technique d'organisation du travail des hommes qui, elle, se situe dans le cadre d'une longue évolution.

Dans les années 1950, l'idée de décentralisation fait l'objet de promotion par des conseils d'entreprises, spécialisés sur les questions d'organisation. C'est certainement l'école néoclassique (Drucker 1954, Sloan aux USA, Gélienier 1966 en France) qui encourage ces changements dans l'organisation et la politique sociale des entreprises. Des voies nouvelles furent ainsi exploitées comme la DPO (Direction Participative par Objectifs dont la Cegos fut l'un des promoteurs), la politique contractuelle préconisée par la plupart des partenaires sociaux et la *décentralisation de la prise de décision*. Ce courant d'idées a pour objectif immédiat la compétitivité des entreprises. Ainsi la décentralisation des responsabilités vers la base, l'adoption de structure plate, où la prise de décision se situe à l'endroit où l'information nécessaire et utile est collectée, deviennent le symbole des néoclassiques. En outre, pour pallier le désordre naturellement engendré par la décentralisation, des mécanismes d'auto-contrôle des unités de travail autonomes doivent être mis en place de façon isomorphe à la structure décisionnelle. L'entreprise est ainsi constituée de centres autonomes de gestion. Le style de direction qui s'impose, compatible avec l'autonomie recherchée, est la "direction par objectifs". Avec la DPO le chef est déchargé de la supervision technique de son équipe, il peut s'attacher à l'élaboration des objectifs ou prévoir les aléas. Les auteurs insistent sur la participation des salariés à la définition de leurs tâches, de leur charge de travail autant que de leurs objectifs. Une mesure objective des résultats doit permettre l'appréciation des efforts individuels.

En outre, influencés par les mouvements plus psychosociologiques, les néoclassiques mettent en évidence les notions de *pouvoir de décision* et de *participation* sans pour autant les définir précisément dans leur rapport avec la notion de *décentralisation*. Aussi il semble que depuis cette époque, c'est-à-dire depuis quarante ans, ces trois notions ont fait l'objet d'applications très différentes dans les entreprises. Par exemple, la réduction des niveaux hiérarchiques, la symbolisation de la participation des salariés au sein d'un projet d'entreprise, la référence au management participatif, l'institutionnalisation de structures de concertation autant que le transfert de pouvoir décisionnel se sont faits et se font encore au titre de la décentralisation, sans qu'il soit précisé quel type de décentralisation ces diverses pratiques déterminent, et parfois même sans qu'il y ait véritablement décentralisation.

On constate, par conséquent, une dispersion du sens de la notion de décentralisation qui est progressivement devenue l'incarnation d'un idéal de gestion vers lequel les entreprises doivent tendre ; non seulement parce que la décentralisation satisfait les besoins des salariés, au sens où les définit Maslow (1954), mais aussi, parce que dans le passé, la décentralisation a été la forme d'organisation qui a permis aux entreprises de s'adapter avec succès aux fluctuations de l'environnement. Par conséquent, préalablement à l'analyse de la décentralisation appliquée en GRH, il nous paraît nécessaire de présenter une définition de la notion de décentralisation qui soit applicable aux entreprises.

Les éléments communs de définition de la décentralisation retrouvés dans la science administrative ainsi que celles de gestion peuvent être présentés sous la forme d'un triptyque : Transfert, Pouvoir, Autonomie. Les théoriciens des organisations ont ajouté un quatrième volet à ce triptyque : La Participation au pouvoir de décision. Ainsi, à partir de ces quatre éléments nous proposons la définition suivante de la décentralisation, applicable aux organisations que constituent les entreprises : "La décentralisation consiste en une opération de transfert des pouvoirs de décisions au sein de la structure pour accroître l'autonomie de l'ensemble des participants de l'organisation." La mise en évidence des caractéristiques de l'organisation décentralisée doit passer, par conséquent, par l'analyse de la répartition des pouvoirs décisionnels au sein de la structure de l'organisation (Lussato 1989).

Dans la première partie de cette communication, on aura recours aux apports de la théorie des Organisations pour dégager l'hypothèse fondamentale de travail qui rend possible la mise en évidence des caractéristiques de l'organisation décentralisée. Dans la seconde partie, nous verrons dans quelle mesure il est alors possible de caractériser "l'opération de transfert des pouvoirs de décision de Gestion des Ressources Humaines au sein de la structure pour accroître l'autonomie de l'ensemble des participants de l'organisation", c'est-à-dire la décentralisation de la GRH, applicable aux entreprises.

En ce qui concerne la méthodologie utilisée pour la recherche, elle est dans son ensemble hypothético-déductive. Cependant, elle s'appuie sur les observations de la réalité pour confirmer ou infirmer et préciser nos hypothèses dans leur contenu.

## I Mise en évidence des caractéristiques de la décentralisation

### A Des relations entre structure décentralisée et pouvoir de décision décentralisé

Une confusion sévit actuellement sur la nature du système auquel la décentralisation est appliquée. Les expressions "structure décentralisée" et "prise de décision décentralisée" sont indifféremment utilisées, parfois pour caractériser le même type de décentralisation. La "structure" et "le bloc décisionnel" constituent tous deux effectivement des systèmes, mais ils ne recouvrent pas pour autant la même réalité. Par conséquent nous avons cherché, dans les ouvrages de théorie des Organisations, des indications relatives à la nature des relations qui pouvaient exister entre la décentralisation de la structure d'une organisation et la décentralisation du pouvoir décisionnel au sein de cette organisation.

Une première approche de ces deux types de décentralisation les fait apparaître comme deux variables a priori indépendantes. Cependant, à plusieurs endroits, dans la littérature relative à la décentralisation organisationnelle, on trouve leurs effets réciproques mis en évidence de manière différente.

En effet, dans la mesure où les anciens théoriciens des organisations Chandler (1989) et March (1991), (qui souligne que ce type d'analyse est à la base des études de la science politique descriptive), ont mis en évidence l'importance de la décentralisation de la structure de l'organisation pour réaliser la décentralisation du pouvoir décisionnel, et dans la mesure où les théories plus récentes (Hage et Aiken 1967, Mintzberg 1982) présentent la décentralisation du pouvoir décisionnel comme une condition de la décentralisation de la structure organisationnelle, il semble qu'il soit permis d'envisager l'existence d'une relation d'équivalence entre les deux variables.

L'utilisation du terme "témoin privilégié" (Hage 1980, Lussato 1990, Bertrand et Guillemet 1989) pour caractériser la répartition du pouvoir de décision liée à la décentralisation de la structure de l'organisation, nous permet de vérifier l'hypothèse de l'existence d'une relation d'équivalence entre les deux variables.

On retient également la définition générale de la structure organisationnelle, proposée par STRATEGOR (1988) où "la structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminants formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités", où chaque unité se voit déléguer un certain pouvoir de décision pour exercer sa mission, on comprend que la structure constitue la garantie de la répartition du pouvoir décisionnel.

L'ensemble de ces conclusions d'auteurs, fondées sur une observation de la pratique des organisations, nous conduit à croire à l'existence d'une relation d'équivalence entre les deux variables - décentralisation de la structure et décentralisation du pouvoir décisionnel - qui constitue notre hypothèse fondamentale de travail à laquelle nous attribuons une valeur de postulat..

Une observation très superficielle du fonctionnement des entreprises nous oblige à admettre que le pouvoir de décision est aujourd'hui généralement *réparti* entre les directeurs de départements (financier, commercial, marketing, achat, ressources humaines), les directeurs d'établissement, voire parfois l'encadrement. Par l'application du postulat d'équivalence, on doit en conclure que l'immense majorité des entreprises est aujourd'hui décentralisée. Evidemment cette première conclusion n'est pas satisfaisante, elle mérite d'être approfondie. Les pratiques récentes de décentralisation dans les entreprises dépassent actuellement largement celles qui sont fondées sur la répartition du pouvoir décisionnel telle qu'elle vient d'être présentée. Il s'agit d'une première observation très générale. C'est la raison pour laquelle nous avons centré notre recherche sur la décentralisation du pouvoir décisionnel, ce qui nous permet d'élargir les possibilités d'application et donc d'identification de la décentralisation.

## B Analyse et contrôle du processus de décision

L'analyse de la prise de décision comme processus (Festinger-1957, March et Simon-1958, Kepner-1978, Mintzberg-1982) et la mise en évidence des différents modes de contrôle de ce processus permettent de préciser

l'ensemble des pouvoirs qui peuvent s'exercer sur la prise de décision. Nous utilisons la signification anglo-saxonne du terme "contrôle" c'est-à-dire "exercice du pouvoir" ; nous retenons, par conséquent, le concept de "participation au pouvoir qui s'exerce sur la prise de décision" pour traduire le concept de "contrôle des décisions".

Le continuum du contrôle sur le processus décisionnel de Paterson (1969) est utile pour comprendre d'une part l'éventail des pouvoirs qui s'exercent sur le processus de décision et d'autre part l'impact de ces différents pouvoirs, étudiés en tant que moyen de contrôle sur le processus de décision

Information (1)> Conseil (2)> Choix (3)> Autorisation (4)> Exécution (5)

- (1) ce que l'on peut faire
- (2) ce que l'on devrait faire
- (3) ce que l'on a l'intention de faire
- (4) ce qui est autorisé
- (5) ce qui est en fait réalisé

### Continuum du contrôle sur le processus décisionnel

Le pouvoir d'un individu est donc déterminé par l'influence qu'il a sur les différents moyens de contrôle suivants : Information, Conseil, Choix, Autorisation, Exécution. Son pouvoir est à son maximum lorsque l'individu contrôle toutes les étapes : il recueille ses propres *informations*, les analyse lui-même, *choisit*, n'a pas besoin d'*autorisation*, puis *exécute* lui-même sa propre décision (Mintzberg 1982). Plus souvent dans les organisations nous remarquons une dispersion de ces moyens de contrôle. Certaines entreprises prévoient cependant dans leur structure la répartition de ces différents moyens de contrôle pour certaines catégories de décision.

Nous nous sommes ensuite plus particulièrement intéressés aux individus qui pouvaient officiellement, et parfois aussi officieusement, être détenteurs d'une partie de ces pouvoirs. Nous appelons Participants les individus qui se sont vus attribuer, voire ceux qui se sont eux-mêmes attribué l'un ou l'autre des moyens de contrôle du processus décisionnel..

Dans notre étude les participants<sup>1</sup> au processus de prise de décision sont les titulaires de pouvoir dans la mesure où ils utilisent, peu importe la façon, l'un des moyens de contrôle suivant : *Information, Conseil, Choix, Autorisation, Exécution*. (Hage-1980)

### C Modes de contrôle décisionnel et participation

Nous croyons que pour dégager les formes du contrôle du processus de décision, il suffit d'analyser la participation au pouvoir décisionnel. En effet, la participation au processus décisionnel peut être plus ou moins importante selon la nature des décisions à prendre(1). En outre, il existe plusieurs modalités de participation, et à chacune d'elles on peut attribuer un niveau spécifique de participation(2).

#### (1) Variation de la participation en fonction de la nature des décisions prises

Les mécanismes de participation diffèrent selon le type de décision à prendre. En effet, les décisions opératoires managériales ou stratégiques (Mintzberg-1982) sollicitent des niveaux de participation différents :

- les décisions opératoires prises de manière routinière, programmée, sont exécutées automatiquement par des opérateurs ou par des fonctionnels subalternes agissant individuellement. La participation au processus de décision se limite à l'*exécution*. La décentralisation est de niveau 0.
- les décisions managériales impliquent la participation décisionnelle de plusieurs individus, elle nécessitent une décentralisation minimale du pouvoir décisionnel, nous qualifions cette décentralisation de décentralisation de niveau 1.
- les décisions stratégiques font appel à un grand nombre de participants, on peut admettre que la décentralisation atteint un degré maximum, de niveau 2, puisque l'ensemble des participants au fonctionnement de l'entreprise est sollicité : il y a alors identité entre participants au fonctionnement de l'entreprise et participants au processus décisionnel.

#### (2) Trois modalités de participation au processus décisionnel

Les trois modalités de participation présentées évoquent une participation individuelle, il semble cependant envisageable de les transposer au niveau du groupe d'individus. Rangées par ordre croissant sur le continuum de la participation ; la représentation,

l'implication et la délégation constituent des opportunités de contrôle du processus décisionnel et attestent par conséquent de la décentralisation des pouvoirs de décision.:

- la représentation constitue une forme réduite de la participation. Hage (1980) caractérise celle-ci par le phénomène de la présence physique au sein d'un groupe ou d'un comité auquel a été attribué un pouvoir de décision. Il associe à la représentation un pouvoir d'influence sur la prise de décision finale. Ainsi la représentation n'implique pas nécessairement l'attribution d'un pouvoir effectif, néanmoins la présence, au sens physique du terme, d'un individu au sein d'un comité décisionnel exerce une influence sur la décision finale.

- l'implication constitue une seconde modalité de participation. Elle est susceptible de concerner chacun des modes de contrôle du processus décisionnel. Différentes tentatives ont été faites pour mesurer l'implication ; elles se sont toutes heurtées à la complexité de la notion (O'reilly-1986, Gould-1988, Allan-1990) A ce stade des recherches sur la notion d'implication, on retient la conception de l'implication faite par Neveu (1991), qui a procédé à un examen critique des divers apports, et, qui perçoit l'implication sous l'angle attitudinal, c'est-à-dire en termes de "prédisposition à agir" (parce qu'aucune étude n'a encore été menée sous l'angle comportementale, sinon sous celui de l'implication verbale).

- la délégation constitue la forme achevée de la participation au pouvoir de décision. Pour Argyris (1974), le délégué titulaire d'un mandat de délégation a pour devoir de communiquer les opinions et les besoins du groupe mandant qu'on appellerait "déléguant". Le mode de désignation du délégué "délégataire" est variable; vote, nomination, auto-désignation. "Seuls les électeurs peuvent démettre une personne de son rôle de délégué". Le principe constitutif de la délégation selon lequel "La délégation véritable au sens organisationnel du mot est celle qui est de droit, uniquement modifiable par les déléguants", paraît également fondamental. Enfin, l'auteur rappelle la loi subséquente de la délégation qui impose au cadre supérieur, souvent interlocuteur unique du délégataire de ne pas donner d'instruction à un délégué en vue d'obliger ses électeurs ou de les persuader de quelque chose.

Nous avons essayé de mesurer ( il s'agit d'une mesure ordinale) le degré de décentralisation d'une organisation eu égard aux types de décision qui peuvent faire l'objet de pouvoir décisionnel. Les modalités de la participation à ce pouvoir conduisent à proposer de nouvelles mesure:

- dans le cas où la participation au processus décisionnel, attendue par les dirigeants de l'organisation, a la forme de la délégation généralisée; nous dirons que la décentralisation est à son plus haut niveau, niveau 2 ;
- dans le cas où la participation au processus décisionnel attendue par les dirigeants de l'organisation, a la forme de la représentation ou de l'implication ; nous dirons que la décentralisation est de niveau 1 ;

<sup>1</sup> Nous choisissons délibérément de limiter la notion de participation au processus de prise de décision à la différence de JG MARCH et d'HA SIMON qui donnent une définition plus large des **participants**, puisqu'ils regroupent sous cette appellation "tous les individus qui reçoivent des avantages de la part de l'organisation, en retour desquels ils fournissent à l'organisation certaines contributions", in. "Les Organisations" p 83-84, op cité.

- dans le cas enfin où aucune participation au processus décisionnel n'est attendue par les dirigeants de l'organisation nous dirons que la décentralisation est de niveau 0.

#### D Composantes de la décentralisation

L'observation de la décentralisation telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises et l'interprétation de l'évolution des sciences des organisations nous porte à croire que la décentralisation doit être qualifiée par trois variables : sa dimension, son degré, sa valeur. On comprend ainsi, qu'il doit exister plusieurs formes ou plusieurs sortes de décentralisation.

(1) La dimension de la décentralisation varie en fonction de la position occupée par le participant au sein de la structure organisationnelle.

a) La décentralisation est verticale lorsque la répartition des pouvoirs de décision se fait du sommet (ou centre décisionnel supérieur) vers la base (ou périphérie) de l'organisation. Ainsi, lorsque le pouvoir décisionnel appartient à l'encadrement, aux managers, aux opérateurs ou aux employés, la décentralisation est verticale. Avec la décentralisation verticale, l'accent est mis généralement sur le côté formel du contrôle décisionnel (prendre les décisions, les *autoriser*) plutôt que sur le côté informel (*conseiller, exécuter*).

b) La décentralisation horizontale correspond à un transfert de pouvoir décisionnel vers des personnes extérieures à la ligne hiérarchique. Ce sont les experts appartenant aux services des méthodes, de l'ordonnement de la production, de la recherche opérationnelle, de la formation, de la comptabilité, de la planification stratégique. Ce peuvent être également les fonctionnels de l'organisation : conseil juridique, relations publiques, relations sociales, recherche et développement, tarification, paie. La décentralisation horizontale permet l'exercice de pouvoirs plus informels: il s'agit du contrôle sur le recueil de l'information ou du conseil aux opérationnels.

C'est le cas du pouvoir informel considérable détenu par les ouvriers d'entretien des ateliers du Monopole Industriel étudié par Crozier (1984) ; parce qu'ils étaient les seules personnes capables de traiter la source essentielle d'incertitude, ils détenaient l'autorité dans leur atelier.

(2) Le degré de la décentralisation

Les analyses menées précédemment (C), et relatives aux liens entre le processus décisionnel et la participation, nous ont conduit à définir différents niveaux de décentralisation, par référence, d'une part aux types de décision (1), et d'autre part aux modalités de la participation au processus décisionnel (2).

Nous avons procédé au croisement des deux critères d'évaluation retenus, en excluant toutefois les hypothèses de décentralisations nulles quant aux types de décision et quant à la participation au processus décisionnel. De plus, pour ce qui concerne les types de décision, nous envisageons un niveau 3 où les pratiques

de participation peuvent s'appliquer à la fois aux décisions managériales et aux décisions stratégiques.

Pour simplifier les résultats obtenus, on qualifie de décentralisation partielle les deux hypothèses suivantes de répartition de la participation au pouvoir décisionnel ; d'une part celle où l'on observe la délégation des décisions stratégiques et d'autre part celle où l'on observe que les décisions managériales sont décentralisées par représentation, implication ou délégation. On identifie une décentralisation totale mais faible l'hypothèse dans laquelle toutes les décisions managériales et stratégiques sont décentralisées par représentation ou implication. Enfin on qualifie la décentralisation de totale et forte l'hypothèse dans laquelle on observe que toutes les décisions stratégiques sont déléguées.

(3) La valeur de la décentralisation

L'analyse de l'application du continuum du contrôle sur le processus décisionnel nous permet d'identifier une troisième composante de la décentralisation : il s'agit de ce que nous avons appelé la valeur de la décentralisation. Ainsi, en fonction de la position au sein de la structure de l'organisation des titulaires de pouvoirs de contrôle décisionnel, nous distinguons la sélectivité ou la globalité de la décentralisation. (Mintzberg-1982)

a) Nous considérons que la décentralisation est sélective lorsque les responsabilités relatives aux différentes étapes du contrôle décisionnel (information - conseil - choix - autorisation - exécution) sont partagées entre plusieurs participants occupant des "positions" différentes dans la structure de l'organisation. Prenons l'exemple de la décision de promotion d'un individu qui fait l'objet du partage suivant des pouvoirs de contrôle décisionnel : *l'information* et les *propositions (conseil)* relèvent de la hiérarchie tandis que le *choix* et *l'autorisation* sont attribués au Directeur des Ressources Humaines. Dans cette hypothèse de partage des pouvoirs de contrôle décisionnel, nous dirons que la décentralisation est sélective.

b) A l'inverse, nous dirons que la décentralisation est globale lorsque l'ensemble des pouvoirs de contrôle décisionnel (information - conseil - choix - autorisation - exécution) sont confiés à des participants dont la "position" au sein de la structure de l'organisation est identique, c'est-à-dire à des participants qui font tous partie du même sous-système dans le système global que constitue l'organisation ; exemples de sous-système : le système informatique, la formation.

La décentralisation d'une organisation ne peut être appréhendée dans sa forme que si l'on combine les divers éléments dont elle est formée du point de vue de sa dimension, du point de vue de son degré et du point de vue de sa valeur. Les combinaisons de ces trois variables de la décentralisation sont nombreuses. Le tableau ci-joint représente une formulation simplifiée du contenu des composantes à combiner.

Nous allons voir comment la gestion des ressources humaines les utilise.

## II Application du modèle de spécification de la décentralisation aux décisions de GRH

On a retenu six principaux domaines d'action des gestionnaires des RH pour appliquer notre modèle: le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des Ressources Humaines, la gestion des carrières, la rémunération, la formation et la gestion du climat social.

A partir d'entretiens que nous avons eu avec des Directeurs de Ressources Humaines et des professionnels, d'une part, et à partir d'une revue de la littérature sur le sujet d'autre part, nous avons analysé les processus décisionnels de GRH qui apparaissaient comme faisant l'objet de délégation de pouvoir, d'implication ou de représentation du personnel, nous avons cherché non seulement à qualifier la nature de la décision prise (opératoire, managériale ou stratégique) mais également le mode de contrôle pratiqué sur le processus décisionnel.

### Contenu simplifié des Composantes de la décentralisation

#### Dimension : / Répartition des pouvoirs de décision

<b>DECENTRALISATION VERTICALE</b>	Le long de la ligne hiérarchique (entre managers et opérateurs)
<b>DECENTRALISATION HORIZONTALE</b>	Parmi les fonctionnels hors ligne (entre experts ou spécialistes)

#### Degré : / Type de décisions et modalités de participation décisionnel

(En fonction des modalités de participation au processus décisionnel structurellement prévues ou effectivement observées)

<b>DECENTRALISATION PARTIELLE :</b>	- (1) Les décisions stratégiques sont déléguées - (2) Les décisions managériales sont décentralisées par représentation, implication ou délégation
<b>DECENTRALISATION TOTALE FAIBLE :</b>	- Toutes les décisions managériales et stratégiques sont décentralisées par représentation ou implication
<b>DECENTRALISATION TOTALE FORTE :</b>	- Toutes les décisions managériales et stratégiques sont déléguées

#### Valeur : / Répartition du contrôle sur le processus décisionnel et position des participants dans la structure de l'organisation

<b>DECENTRALISATION SELECTIVE :</b> la structure	les pouvoirs de contrôle sont répartis entre plusieurs participants se situant dans des sous-systèmes différents de
<b>DECENTRALISATION GLOBALE :</b> des participants situés au sein du même	Tous les pouvoirs de contrôle décisionnel sont attribués à sous-système de la structure.

### A Recrutement

La décision de recruter un nouveau membre pour l'organisation est une décision qui a des effets aux trois niveaux suivants de l'organisation : la direction, la hiérarchie, et l'équipe qui travaillera avec le "nouveau recruté". Ainsi, on constate que le recrutement est un acte de direction qui s'inscrit dans la politique d'emploi de l'entreprise, le recrutement est également un acte de sélection, le recrutement est enfin un acte d'intégration dans la communauté de vie de l'organisation.

- Conformément à leur nature stratégique, les décisions de recrutement s'appuient sur des objectifs de recrutement et des procédures de recrutement ainsi que sur la définition des catégories de personnel qui participent à ces procédures.

Ceci constitue la politique de recrutement de l'entreprise qui ne fait l'objet d'aucune décentralisation. L'étude des politiques de recrutement, toutefois, permet d'identifier la nature de la décentralisation des décisions de sélection ainsi que celle des décisions d'intégration.

- On observe, en particulier, une tendance décentralisatrice des décisions de sélection tantôt verticale (au profit de la hiérarchie), tantôt horizontale (au profit des spécialistes de la DRH) mais toujours sélective.

- Enfin, on remarque que la décision d'intégration d'un individu dans la communauté de vie de l'organisation qui a été trop longtemps décentralisée verticalement généralement totalement et globalement, fait l'objet de formalisation (par exemple les techniques de parrainage ou de sponsoring).

## B Gestion prévisionnelle des emplois et des Ressources Humaines

Les décisions de GPRH constituent principalement des décisions stratégiques contrôlées par la Direction de l'Entreprise. Néanmoins, l'environnement variable et concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises oblige les DRH à élaborer des politiques de GPRH qui sollicitent la participation des collaborateurs pour anticiper l'avenir. La mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle participative va amener les personnes et les groupes à construire les hypothèses de leur destin individuel : participation à la définition de fonction de l'emploi actuel, réflexion sur l'évolution envisageable de l'emploi à terme, détermination des besoins en compétences (expérience et formation) pour faire face à l'évolution de l'emploi pressenti. Il est évident que "l'engagement personnel de la hiérarchie", (par le moyen des entretiens d'appréciation et/ou d'évaluation), constitue une règle fondamentale du processus de GPRH (Merck 1989).

En outre, le recours aux experts est nécessaire pour que les décisions de gestion prévisionnelle soient prises dans les meilleures conditions (Mallet 1989). En effet, aujourd'hui, les Cabinets de consultants spécialisés en GPRH et les progiciels qui intègrent des modèles de calcul mathématiques complexes et rapides (type modèle Markovien) permettent, par extrapolation, de présenter les scénarios possibles d'évolution des besoins en matière de métiers et de qualifications à une échéance choisie par les utilisateurs.

En conclusion, l'analyse des pratiques d'entreprises, nous fait dire qu'actuellement les pouvoirs décisionnels de GPRH sont l'objet d'une décentralisation partielle verticale et sélective parce que les directions d'entreprise impliquent leurs ressources humaines et, en particulier leur hiérarchie, pour leur faire prendre conscience de l'évolution des métiers induites des rythmes de croissance aléatoires de l'environnement. Il apparaît également une décentralisation horizontale et sélective d'une partie des pouvoirs de contrôle décisionnel de gestion prévisionnelle ; les techniques et outils du fait de leur complexité nécessitent la participation d'experts.

## C Gestion des carrières

A priori, toute décision relative à la gestion d'une carrière est totalement et horizontalement décentralisée. La mobilité, l'accroissement des compétences et des connaissances, dans un état où la liberté individuelle est un principe constitutionnel incontournable, sont le résultat de décisions personnelles. Les entreprises ne peuvent qu'encourager, stimuler, et dans une moindre mesure, prévoir ces décisions individuelles. Il existe quelques outils utilisés actuellement par les DRH qui souhaitent participer à la gestion des carrières de leurs ressources humaines. Il s'agit d'opportunités de contrôle de la Direction de l'Entreprise sur le processus décisionnel des salariés. Il en est ainsi du climat d'entreprise qui peut valoriser l'amélioration des performances individuelles et susciter des pratiques de mobilité.

A un second niveau, on observe que la DRH détient un pouvoir essentiel, celui du contrôle de la conception et de la diffusion des *informations* telles que les descriptions de filières professionnelles, l'organisation de "job posting", qui consiste en la publication dans un bulletin ou par voie d'affiche de la totalité des postes vacants dans l'entreprise (Rioux 1989).

Au stade du *conseil*, la hiérarchie de l'entreprise, dans la mesure où elle est délégataire de pouvoirs de décision de GRH, a également un rôle à jouer, dans le cadre notamment des entretiens individuels d'appréciation et d'évaluation. Les modèles généraux de structuration de gestion des carrières telles que les filières professionnelles, les organigrammes, les procédures de détection des potentiels renforcent par conséquent, le contrôle décisionnel de la gestion de carrière des individus par la direction de l'entreprise.

On conclut à la décentralisation partielle et sélective des décisions individuelles de gestion des carrières au profit des directions d'entreprise qui mettent en place des outils pour encourager la mobilité de leur personnel.

## D Rémunération

Les processus décisionnels de rémunération sont définis par la politique de rémunération qui constitue une décision stratégique du comité de direction qui veille à l'application de la stratégie générale de l'entreprise (Concetta Carestia Lanciaux-1990). Les objectifs définis dans la décision stratégique de rémunération sont formulés généralement de manière quantitative : évolution de la masse salariale, écart des salaires, part de l'individualisation, parts des avantages en nature et des avantages sociaux. La part de rémunération qui sera attribuée aux salariés en fonction de l'évaluation ( ou de l'appréciation ) du travail fourni ainsi que les mécanismes d'attribution sont prévus par la décision stratégique.

Tout d'abord, on observe que certains éléments de rémunération font l'objet de décision complètement décentralisée. Il en est ainsi des entreprises qui confient à leurs salariés le choix de leur couverture sociale. C'est un moyen de les faire participer au processus de décision de rémunération les concernant.

En appliquant notre modèle, on conclut, dans cette hypothèse, que la décentralisation est non seulement verticale, totale forte, mais également globale. En effet, tous les collaborateurs de l'entreprise contrôlent les étapes du *choix*, de l'*autorisation* et de l'*exécution* de la décision. La décision est toutefois limitée aux éléments suivants du système de récompense; les avantages sociaux (maladie, invalidité, retraite, prévoyance). (voir l'accord 3M-France, juillet 1991)

Plus fréquemment rencontrées dans les entreprises sont les modalités de participation des individus aux décisions de rémunération liées à l'évaluation du travail fourni.

L'application de notre modèle fait apparaître pour ce type de décision, une décentralisation à la fois verticale, au profit de la hiérarchie délégataire de la conduite de l'entretien et de l'évaluation du collaborateur, et également horizontale au profit des spécialistes de la DRH qui répartissent les éléments de rémunération/récompense disponibles, dans des enveloppes confiées à l'encadrement. La décentralisation est, pour cette raison, toujours sélective.

En outre, on observe deux hypothèses de décentralisation totale, en fonction du type de procédure d'attribution de la part de rémunération liée à l'évaluation du travail fourni :

- dans certaines entreprises, les résultats de l'entretien d'évaluation et l'appréciation faite par le manager sont communiqués à la DRH qui enregistre les informations ou propositions d'augmentation des collaborateurs. La décentralisation est totale, puisque ce sont les spécialistes, qui en plus de l'élaboration des structures de rémunération, *choisissent, autorisent et exécutent* la décision d'attribution de la part de rémunération individuelle liée à l'évaluation du travail fourni.

- dans d'autres entreprises, les résultats de l'entretien d'évaluation font l'objet d'une interprétation immédiate par le manager qui dispose d'une enveloppe d'éléments de récompense à répartir entre ses collaborateurs en fonction de l'évaluation qu'il a pu faire de leurs "performances" respectives. On considère, par conséquent, que la décentralisation de la décision de rémunération liée à l'évaluation du travail fourni est totale au profit de la hiérarchie.

## E Formation

L'enquête européenne réalisée par le cabinet Price Waterhouse (1990) sur les pratiques des entreprises en matière de formation nous apprend que la gestion de la formation est l'activité des départements de Ressources Humaines la plus décentralisée. On peut classer dans huit catégories l'ensemble des décisions qui constituent la gestion de la formation en entreprise (Besseyre des Horts-1988) : les décisions relatives au budget de formation, les décisions relatives au contenu de la formation, les décisions relatives à la durée et au rythme de la formation, les décisions sur les modalités de la formation, les décisions de "recrutement" des animateurs, les décisions concernant les formules

pédagogiques, les décisions relatives aux bénéficiaires de la formation et enfin les décisions d'évaluation de la formation. L'analyse de ces huit types de décisions inscrites dans le plan de formation des entreprises nous conduit à faire le constat d'un transfert global des responsabilités de la formation au profit des responsables hiérarchiques, c'est-à-dire de l'encadrement. Il apparaît que les décisions de formation sont déléguées afin d'ajuster l'exécution des décisions aux besoins actuels et futurs du terrain.

Par exemple, les comptes-rendus d'entretiens d'évaluation annuels recueillent de plus en plus fréquemment les aspirations du salarié ainsi que celles de son supérieur hiérarchique, en matière de formation. Nous pensons également que les techniques de management participatif constituent des instances privilégiées de participation aux processus décisionnels de formation à l'encadrement (Hermel 1988). Le contrôle de l'encadrement se situe dans cette dernière hypothèse à l'étape du *conseil*. On identifie alors une décentralisation verticale partielle de la décision relative au contenu de la formation.

Egalement nombreux sont les exemples d'entreprises qui recrutent leurs animateurs de formation parmi les cadres opérationnels. Cette délégation correspond non seulement à une décentralisation totale de la décision du contenu de la formation mais également à une décentralisation au moins sélective de la décision concernant les formules pédagogiques.

En ce qui concerne le départ en formation des individus, les *informations* et les propositions (*conseils*) apportés par l'encadrement sont généralement pris en compte voire même sollicités.

Enfin pour ce qui est de l'incontournable question de l'évaluation de la formation, il semble que le plus souvent, c'est à l'encadrement de veiller à ce que les nouvelles méthodes ou les nouveaux comportements, présumés acquis au cours de la formation, deviennent partie intégrante des habitudes de travail. En d'autres termes, les managers ont également la délégation du contrôle de l'évaluation "pratique" de la formation.

Il est vrai que les entreprises décentralisatrices de formation maintiennent un service chargé de contrôler la réalisation du plan, et d'apporter une caution pédagogique aux programmes et outils utilisés par l'encadrement (Meignant 1990). Nous soulignons toutefois la tendance décentralisatrice verticale et totale, bien que sélective des décisions de formation dans les entreprises.

## F Climat social

L'analyse des relations entre la négociation "sociale" et la décentralisation des décisions relatives à la gestion des variables du climat social (c'est-à-dire le salaire, la durée et l'aménagement du temps de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, les grilles de classification, la protection sociale, la formation, la gestion et l'organisation du travail) permet de mettre en évidence le rôle des institutions représentatives et, notamment, le mode de participation des délégués syndicaux aux processus décisionnels de gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, on remarque que le législateur français a été l'incitateur de la décentralisation du processus décisionnel relatif aux variables du climat social du niveau de la branche d'activité à celui de l'entreprise ou de ses établissements.

En effet, jusqu'à l'entrée en vigueur des lois Auroux, en particulier celle du 13 novembre 1982, la négociation des variables du climat social se faisait au niveau de la branche d'activité. Avec l'obligation annuelle de négocier les salaires, la durée et l'aménagement du temps de travail le législateur a ouvert la possibilité de négocier les variables du climat social au niveau de l'entreprise ou à celui de l'établissement (Despax 1989). "Les négociations décentralisées font dériver les organisations syndicales vers un rôle de gestionnaires (Amadiou 1987).

Pour être en mesure d'apprécier le degré de décentralisation des décisions prises par le biais des négociations, il faut préciser la nature de la relation qui unit les syndicats, partenaires jusqu'à présent exclusifs du chef d'entreprise pour négocier les accords d'entreprise, aux salariés de l'entreprise. En particulier, il convient de montrer si cette relation permet aux salariés de *participer* au processus de décision-négocié et de le contrôler.

En effet, la décentralisation de la négociation, retenue en tant que processus de décision (March et Simon 1958), paraît, dans la pratique, limitée au profit des délégués syndicaux. La décentralisation est verticale si l'on considère que les délégués syndicaux appartiennent à l'encadrement; elle est horizontale si l'on apprécie les délégués syndicaux (par exemple ceux qui exercent leur mandat à plein temps) en tant que support logistique de la structure de l'organisation. (Ce sont alors des experts). La lecture du "Bilan annuel de la négociation collective" publié par le Ministère du Travail (Roche 1990) révèle : que l'information des salariés à l'occasion des négociations est très largement assurée (91,5 % des entreprises), en revanche l'association des salariés par le biais de la consultation est une pratique à peine majoritaire, qu'elle soit le fait du seul employeur (10 % des entreprises), des seules organisations syndicales (23 %) ou des deux parties (58,2 %).

L'Indicateur de Management Européen de 1991 (Roche 1991) met en évidence les efforts qui ont été faits par les employeurs et l'encadrement en matière de communication ces dernières années. En 1991, les deux tiers des salariés s'estiment plutôt bien informés sur la situation de leur entreprise. Néanmoins, les indicateurs soulignent le point noir de la circulation de l'information : l'information ascendante. Plus de la moitié des salariés estime que la direction est mal informée de ce qui se passe à la base. Au vu de ces résultats, il semble que la négociation d'entreprise, cadre privilégié pour la prise de décision relatives aux variables influentes du climat social n'apporte aucune garantie aux salariés quant à la diligence de "leurs" délégués à porter leurs revendications dans la balance des négociations.

Il faut alors conclure à la décentralisation tout à fait partielle des décisions relatives à la gestion du climat social dans les entreprises françaises.

## CONCLUSION

Notre modèle de spécification des composantes de la décentralisation (dimension, degré et valeur) doit pouvoir s'appliquer à toutes les organisations. Il a servi de référent pour classer les décisions de gestion des ressources humaines prises au sein des entreprises. Le modèle n'a cependant pas encore été véritablement testé dans la mesure où notre "base de données" ne correspond pas à un panel d'entreprises. Nos données ont en effet des origines diverses : ouvrages scientifiques, journaux spécialisés ou grand public, conférences, entretiens. ce type de "base de données" n'exclut pas, à notre sens, la possibilité de dresser un état des tendances actuelles des pratiques de décentralisation des décisions en matière de GRH, ni d'analyser leurs conséquences.

C'est ainsi que, mises en place par les directions d'entreprises, en application de leur stratégie, les décentralisations observées correspondent aux différentes préoccupations suivantes :

- encourager le personnel présumé détenteur de l'information "concurrentielle" (par la décentralisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- "accroître l'implication" des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise (par la décentralisation de l'attribution d'une partie de la rémunération) ;
- développer le potentiel et les compétences des ressources humaines (par la décentralisation des décisions de formation) ;
- faire progresser la cohésion sociale et améliorer le climat social (par la "décentralisation" de la négociation des variables du climat social).

En réalité, aucun moyen de contrôler la réalisation de ces objectifs n'a été découvert. Tout au plus, peuvent être cités quelques témoignages de satisfaction des différents "participants" aux processus décisionnels de GRH décentralisés. Ils montrent l'accroissement de la motivation du personnel et l'amélioration de leur intégration dans l'entreprise.

**BIBLIOGRAPHIE**

- AMADIEU, JF. (1987) - La négociation, activité de médiation, Eres n°50, 43-52
- ARGYRIS, C. (1974) - Participation et organisation, Paris, Dunod
- BERTRAND, Y. et GUILLEMET, P., (1989) - Les organisations : une approche systémique, Arc Chotard
- BESSEYRE des HORTS, CH. (1988) - Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines, Paris, EO
- CHANDLER, AD. (1989) - Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, EO
- CROZIER, M. (1964) - Le phénomène bureaucratique, Paris, le Seuil
- DESPAX, M. (1989) - Négociations, conventions et accords collectifs, Paris, Dalloz
- DRUCKER, P. (1954) - The practise of management, NY, Harper and Row
- FESTINGER, L. (1957) - A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press
- GELINIER, O. (1966) - Le secret des structures compétitives, Paris, Hommes et Techniques (1967) - Direction Participative par objectifs, Paris, Hommes et Techniques
- HAGE et AIKEN, (1967) - Relationship of centralization to other structural properties, Administrative Science Quaterly, vol. 12 n°1
- HAGE, J. (1980) - Theories of organizations, NY, Wiley
- HERMEL, P. (1988) - Le management participatif, Paris, EO
- KEPNER, HL. (1978) - Le manager rationnel, Paris, EO
- LANCIAUX, CC. (1990) - Stratégies de récompense, Paris, EME
- LUSSATO, B. (1977) - Introduction critique aux théories d'organisation, Paris, Dunod (1990) - Les structures de l'entreprise, Paris, EO
- MALLET, L. (1989) - Gestion prévisionnelle de l'emploi, Formation Emploi, n°25 (1991) - Gestion prévisionnelle de l'emploi, Paris, Liaisons
- MARCH, JG.(1991) - Décisions et Organisations, Paris, EO
- MARCH, JG. et SIMON, HA. (1979) - Les Organisations, Paris, Dunod
- MASLOW, AH., (1954) - Motivation and personality, NY, Harper and Row
- MERCK, B. (1989) - Méthodes et techniques de la gestion prévisionnelle, Compte-rendu du 5ème forum Liaisons sociales
- MEIGNANT, A. (1990) - la formation continue dans l'entreprise : de la gestion au management, Paris, Encyclopédie des Sciences de Gestion, Vuibert
- MINTZBERG, H. (1982) Structure et dynamique des organisations, Paris, EO
- NEVEU,JP. (1991) - Les mesures de l'implication, Communication au 2ème Congrès de l'AGRH, Essec Cergy novembre
- PATERSON, TT. (1969) - Théories du management, Paris, Gauthier-Villard
- PRICE WATERHOUSE (1990) - Rapport des pratiques de Gestion des Ressources humaines en Europe (1991) - rapport international des stratégies de gestion des Ressources Humaines
- RIOUX, O. (1989) - Gestion des carrières, Liaisons sociales mensuel n° 40 (1991) - Prévoyance, une couverture sociale sur mesure, Liaisons sociales mensuel, n° 63
- ROCHE, J. - Commentaires du bilan annuel de la négociation d'entreprise du Ministère du Travail, (1990) - NCS n°347 septembre (1991) - MCS n° 371 septembre
- STRATEGOR, (1988) - Stratégie, Structure, Décision, Identité, Paris, Interéditions