

Pratiques de management des ressources humaines et implication des salariés : l'importance de la contingence organisationnelle

Dominique PEYRAT

Professeur Adjoint
Groupe ESC Nantes Atlantique

RÉSUMÉ

A une période où, plus qu'il y a quelques années, les enjeux professionnels sont mis en balance avec les enjeux familiaux, relationnels ou les engagements associatifs, où l'implication se fait sur des projets plus précis, pour une durée plus limitée, où la "tourmente" souffle sur les pratiques managériales des années 80, il apparaît intéressant de réfléchir sur la contingence organisationnelle du management des ressources humaines.

Pour ce faire, des exemples de résultats obtenus dans le cadre d'une recherche doctorale sont présentés. ¹

Les données ont été collectées par interview auprès de 41 entreprises ayant élaboré un projet d'entreprise et de 41 autres entreprises, sans projet formalisé. Les deux groupes sont appariés en fonction de leur taille (effectif) et de leur secteur d'activité économique (code APE).

Les résultats montrent que le degré de réussite du projet dépend des pratiques plus globales de management des ressources humaines et que celles-ci ont une influence sur le degré d'implication des salariés, alors que le simple fait d'élaborer un projet n'a aucun impact sur ce degré d'implication.

Dans le cadre de ce congrès, il nous est apparu utile de s'interroger en général sur les conditions de succès ou d'échec des nouvelles pratiques de GRH, pour lesquelles peu de recherches et modèles ont été élaborés (GOSELIN et DUPRAS, 1991), et de le faire en particulier pour le projet d'entreprise ², pour lequel la pratique, signe du succès à défaut d'en être la source, a très souvent occulté ses finalités et empêché une mise en oeuvre réfléchie (GALAMBAUD, 1988).

L'objet de cette communication réside donc dans l'apport d'une réflexion sur la contingence interne des

pratiques de management des ressources humaines. Elle repose sur les résultats d'une enquête effectuée auprès de 41 entreprises ayant élaboré un projet d'entreprise et de 41 autres entreprises "sans projet formalisé".

Les deux groupes ont été appariés, en fonction de leur taille (appréciée au travers de l'effectif) et de leur secteur d'activité économique (code APE)

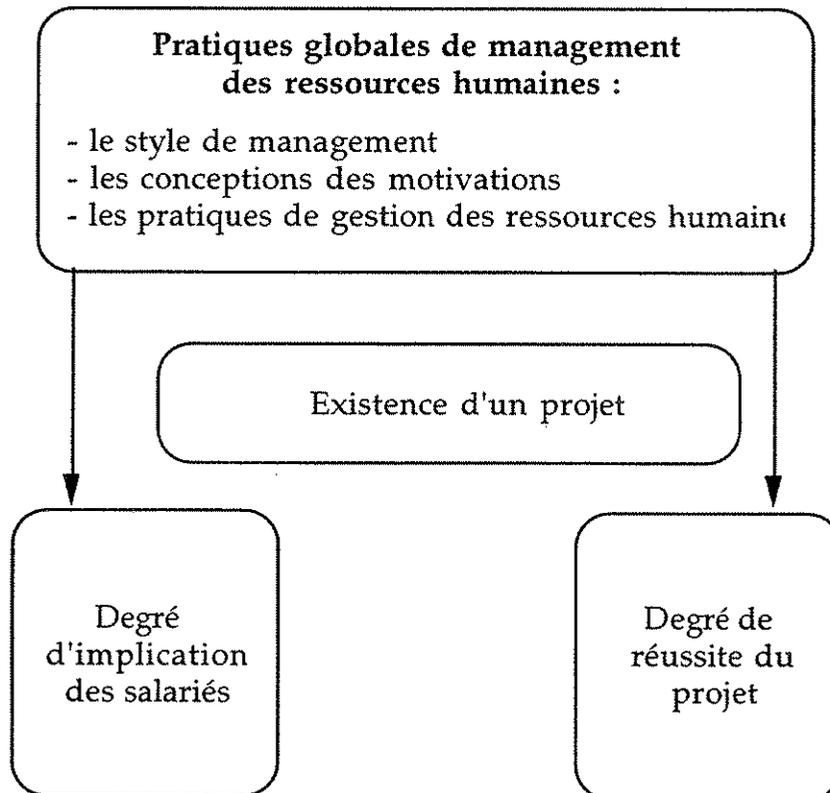
La moitié des entreprises de l'échantillon appartiennent au secteur industriel, les deux autres secteurs comptant un nombre quasi égal d'entreprises.

Quant à la taille des unités enquêtées, elle va d'une centaine à environ mille salariés, plus de la moitié d'entre elles ne dépassant pas le seuil de quatre cent salariés.

La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire, complété au cours d'un entretien avec le responsable du personnel ou le dirigeant des unités enquêtées.

Le schéma n°1 ci-dessous présente les éléments du modèle de la recherche et les principaux résultats obtenus. Les pratiques globales de management des ressources humaines diffèrent selon le groupe d'appartenance (avec ou sans projet) et ont une influence à la fois sur le degré d'implication des salariés et le degré de réussite du projet tandis que la simple existence d'un projet n'a pas d'impact sur le degré d'implication. L'influence du contexte organisationnel est ainsi mise en avant.

Schéma n° 1 - L'importance du contexte organisationnel



Avant de détailler ces résultats, nous allons définir les trois dimensions des pratiques globales de management des ressources humaines.

I. LES ASPECTS DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : UNE DIFFERENCIATION SELON LE GROUPE D'APPARTENANCE

Sous l'expression "pratiques de management des ressources humaines", ont été regroupés le style de management, la conception des motivations et les pratiques de gestion des ressources humaines.

A. Le style de management

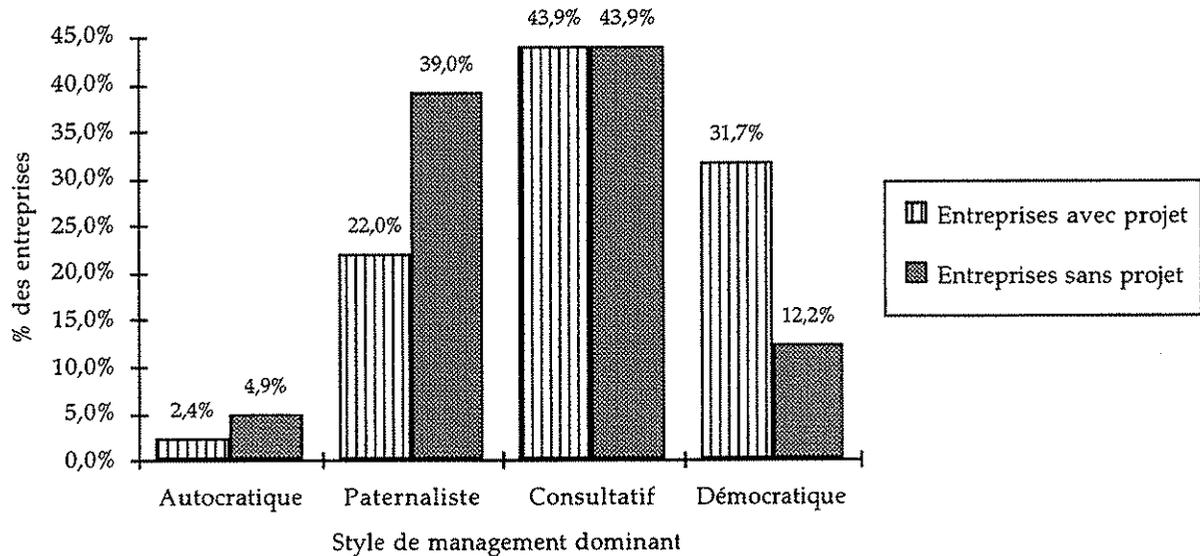
Le positionnement en termes de style de management a été sollicité à l'aide de la grille utilisée par BOLLINGER (D.) et HOFSTEDÉ (G.) (1987)³ qui présente 4 styles : "autocrate", "paternaliste", "consultatif" et "démocrate".

Il a été demandé à la personne interrogée de l'unité enquêtée de choisir parmi ces styles celui qui était le style le plus utilisé dans l'entreprise (style dominant), l'autre style utilisé moins fréquemment (style de rechange) et le style non utilisé (style rejeté). Seules les descriptions étaient soumises au répondant, l'appellation des styles ("autocrate", "paternaliste"...) n'était pas mentionnée.

Les résultats obtenus sur l'échantillon montrent que le paternalisme est surtout le fait des entreprises "sans

projet" et le style démocratique celui des entreprises "avec projet" (cf. graphique n°1).

Graphique n° 1 - Style de management dominant



Dans les deux groupes, c'est le style "consultatif" qui a été considéré par le plus grand nombre d'entreprises comme leur "style dominant". Le style autocratique n'est que très rarement choisi, dans l'un comme l'autre des groupes. En revanche, les réponses diffèrent selon le groupe d'appartenance pour les styles "paternaliste" et "démocrate". Le test du chi-deux effectué sur les styles regroupés en deux catégories (tendance directive⁴ et tendance participative⁵) ainsi que l'analyse de variance montrent que les deux différences sont significatives. Les entreprises "avec projet" de notre échantillon ont un style de management plus "démocratique" et les entreprises "sans projet" un style de management plus "paternaliste". La répartition des réponses concernant les styles de management "de rechange" et "rejeté" confirme cette tendance.

Afin de compléter l'approche des pratiques de management, une grille d'analyse des conceptions des motivations a également été proposée aux répondants.

B. Les conceptions des motivations

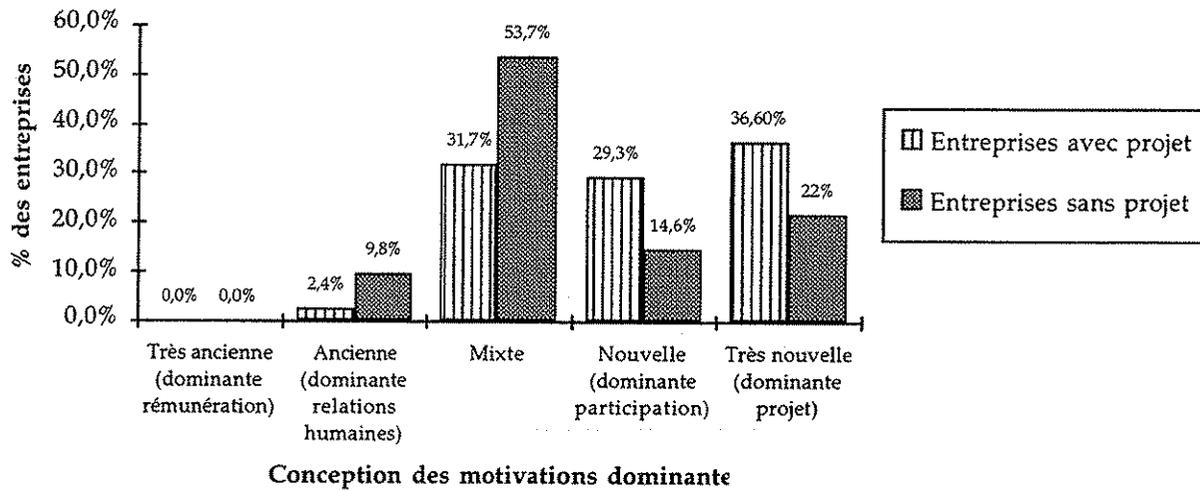
Pour appréhender les motivations, nous avons utilisé un test présenté dans l'ouvrage de LE BOEUF (C.) et MUCCHIELLI (A.) (1987). Il consiste à proposer six séries de quatre phrases, chaque phrase correspondant à une conception des motivations. Selon la première conception, ce sont le système de rémunération et les primes qui permettent avant tout de motiver les salariés. Les tenants

de la deuxième conception pensent que c'est avant tout la qualité des "relations humaines" qui motive. La troisième conception privilégie la "participation" et la dernière conception est axée sur le projet d'entreprise sans toutefois qu'il y soit fait référence explicitement. Nous les avons appelées respectivement "très ancienne", "ancienne", "nouvelle" et "très nouvelle" par souci de simplification, bien que ces appellations soient un peu caricaturales. Le répondant est invité à classer les phrases, dans chaque série, selon l'ordre de préférence prédominant dans l'entreprise.⁶

L'analyse effectuée à partir des réponses a été envoyée aux personnes interrogées de 10 entreprises de l'échantillon tirées au sort. Elles ont toutes estimé que la conception des motivations décrite correspondait bien aux idées dominantes dans l'entreprise.

L'examen du graphique n°2 montre que les conceptions des motivations dominantes "nouvelle" et "très nouvelle" sont plus fréquentes parmi les entreprises "avec projet" que "sans projet".

Graphique n° 2 - Conception des motivations dominantes



Les différences sont significatives au seuil de 0,05. On remarquera qu'aucune entreprise n'a choisi comme dominante la conception des motivations "très ancienne" et qu'un nombre important d'entreprises "sans projet" ont une conception "mixte" des motivations. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles elles n'ont pas lancé de projet, la motivation ne pouvant, selon elles, être favorisée uniquement par cet aspect.

C. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Nous avons choisi de nous intéresser à deux domaines particuliers : la stimulation et le développement

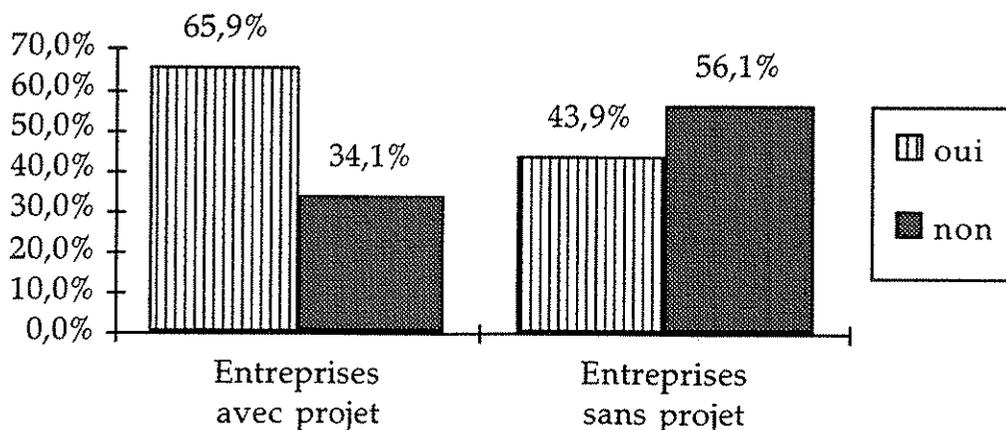
des compétences (BEYSSERE DES HORTS, 1988).

1. La stimulation des compétences

Les entreprises "avec projet" ont un nombre de supports d'information écrits plus important que celles n'ayant pas de projet formalisé.

Les entreprises "avec projet" ont également un plus grand nombre de structures participatives "fonctionnant bien" que les entreprises "sans projet", l'analyse de variance étant significative au seuil de 0,05. Le graphique ci-après montre la répartition des réponses

Graphique n° 3 - Existence de structures participatives fonctionnant bien



En ce qui concerne l'intéressement, les pratiques ne diffèrent pas sensiblement. Les deux groupes ont presque aussi souvent signé un accord d'intéressement : 26 entreprises "avec projet" l'ont fait (63,4 %), contre 24 entreprises "sans projet" (58,5 %).

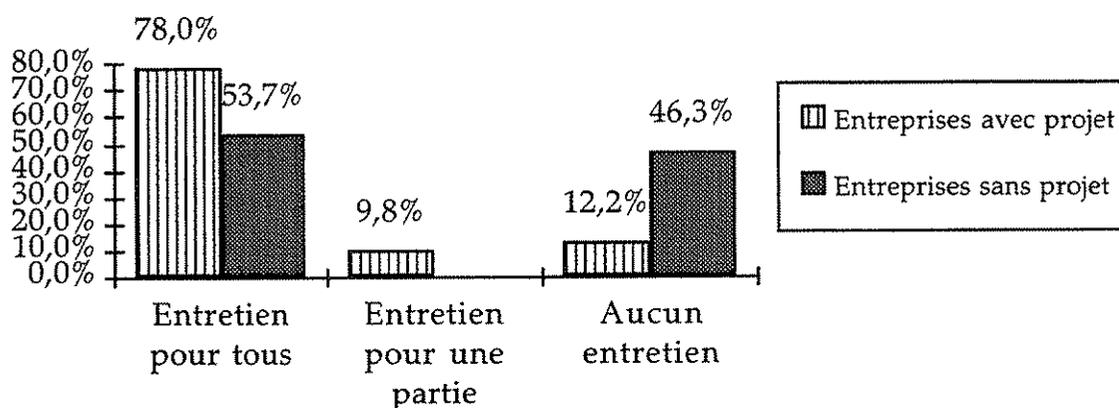
De même, il n'y a pas de différence significative entre les niveaux des salaires pratiqués par les deux groupes, par rapport à leur secteur d'activité ou à leur marché local.

2. Le développement des compétences

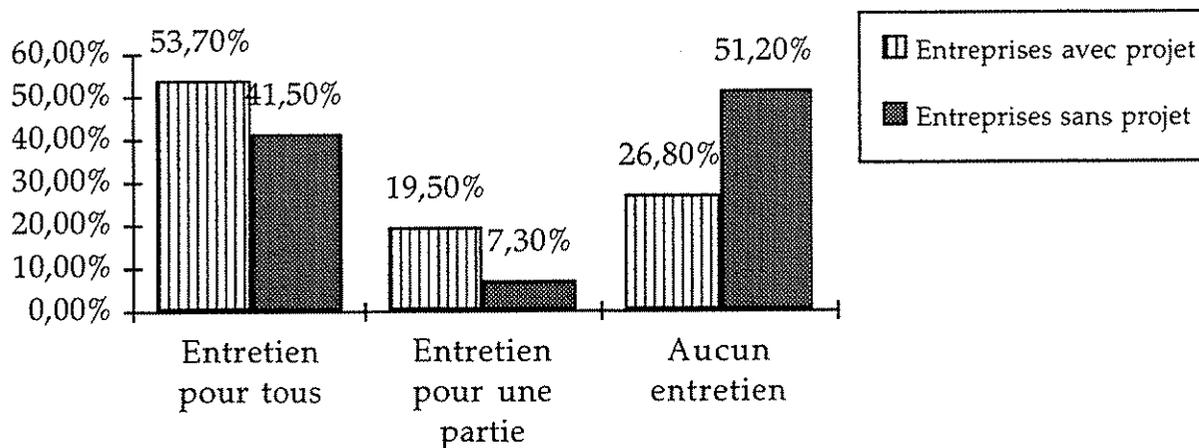
Pratique largement répandue, l'entretien annuel d'évaluation des cadres est plus souvent mis en place dans les entreprises qui ont élaboré un projet formalisé.

Ce sont également les entreprises "avec projet" qui ont élaboré plus souvent que les autres des procédures d'évaluation pour les salariés non-cadres, les pratiques d'entretien annuel pour les cadres étant liées à celles des autres salariés (coefficient de corrélation de Pearson = 0,718 ; $p = 0,0001$). Les graphiques 4 et 5 présentent la répartition des réponses des entreprises concernant les entretiens d'évaluation.

Graphique n° 4 - Existence d'entretiens annuels d'évaluation pour les cadres



Graphique n° 5 - Existence d'entretiens annuels d'évaluation pour les salariés non-cadres



En ce qui concerne la formation qui s'attache également à développer les compétences, les données recueillies montrent que les entreprises y consacrent des pourcentages importants, les chiffres sont supérieurs aux moyennes nationales. L'analyse de variance montre que les différences entre les entreprises "avec projet" et "sans projet" ne sont pas significatives au seuil de 0,05.

Nous avons donc vu que les entreprises "avec projet" se différencient des entreprises "sans projet" par leur style de management dominant plus démocratique, des conceptions des motivations dominantes plus tournées vers la participation et le projet d'entreprise, un nombre de supports d'information écrits plus important, un plus grand nombre de structures participatives fonctionnant de façon satisfaisante et la mise en place plus fréquente de procédures d'entretiens annuels d'évaluation.

Notre approche ne nous permet pas cependant de savoir véritablement si ce sont ces différences qui expliquent l'élaboration d'un projet ou si elles résultent de cette élaboration. On peut cependant constater qu'à taille et secteur d'activité équivalents, différents types de pratiques de management des ressources humaines se dessinent. Il convient maintenant d'en présenter une typologie générale qui sera étudiée en relation avec les variables résultantes.

II. LES TYPES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LES VARIABLES RESULTANTES : UNE DIFFERENCIATION SELON LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Les variables concernant les aspects des pratiques de management des ressources humaines ont permis de définir des types d'entreprises.

A. La typologie des pratiques de management des ressources humaines

Une analyse factorielle des correspondances multiples ⁷, suivie d'une classification ascendante hiérarchique a permis de constituer 3 classes d'entreprises.

- La classe 1 regroupe les entreprises dont le style de management dominant est très directif et assez directif, le style de management "de rechange" très directif et assez directif également, le style de management rejeté assez directif à très participatif, qui ont une conception des motivations dominante et "de rechange" ancienne et mixte. Les salaires sont dans la moyenne ou inférieurs à la moyenne par rapport au secteur et au marché local.

Nous les appelons : "les directives".

- La classe 2 : on y trouve les entreprises où le style de management est à dominante participative, qui rejettent le style de management très directif, où il y a peu ou pas d'entretiens annuels d'évaluation pour les salariés non-

cadres et où les salaires sont dans la moyenne ou inférieurs à la moyenne.

Nous les qualifions de "participatives à faible intégration de la gestion des ressources humaines".

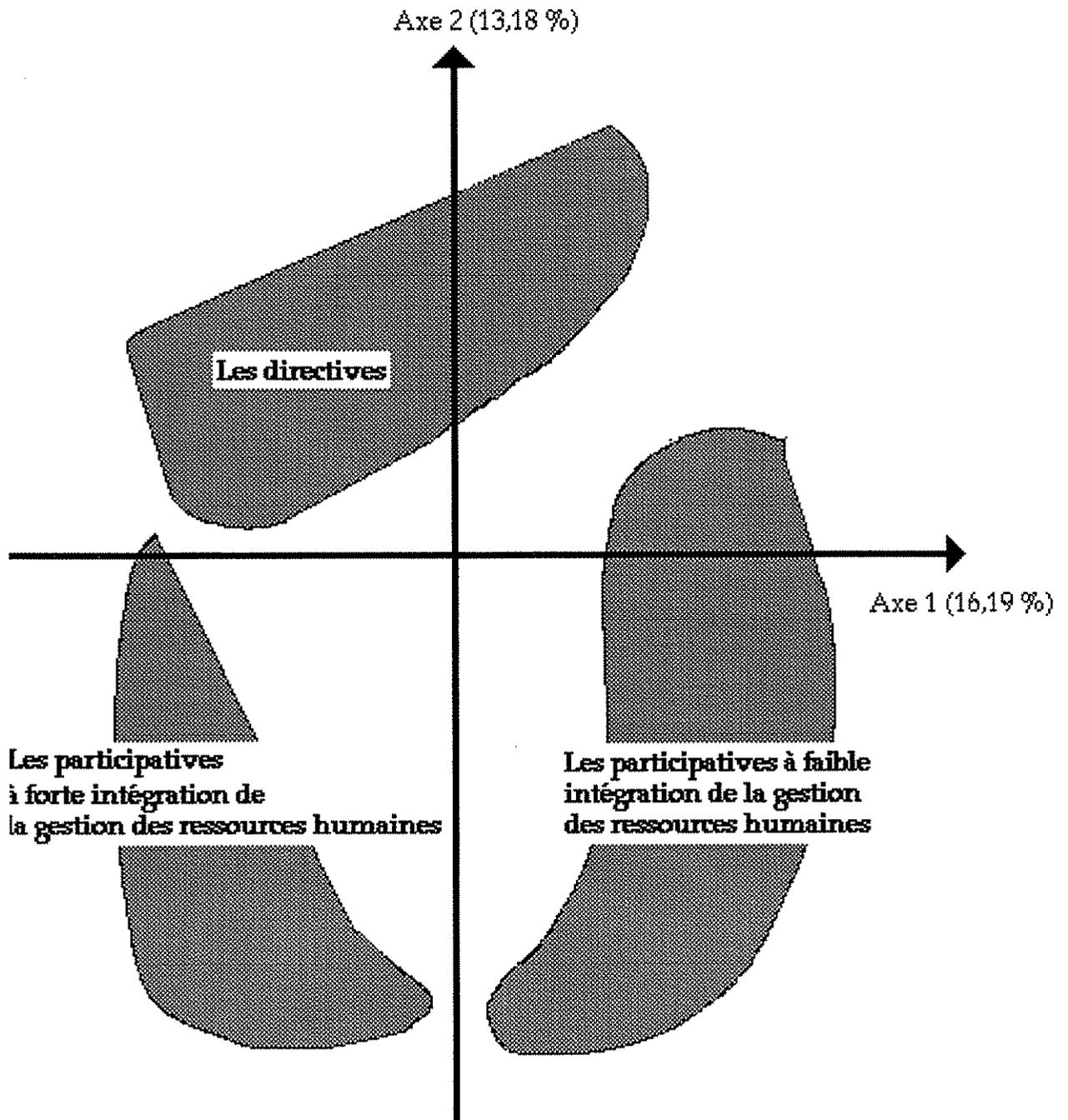
- La classe 3 réunit les entreprises dont le style de management est également à dominante participative, qui rejettent le style de management très directif et ont une conception des motivations nouvelle et très nouvelle. Le pourcentage de salariés ayant des objectifs individuels à respecter est relativement important dans ces entreprises, ainsi que les pourcentages de salariés cadres et non-cadres ayant des entretiens annuels d'évaluation. Il y a en général des structures participatives formelles qui fonctionnent bien et le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue est élevé. Les entreprises de cette classe mettent en général en place un accord d'intéressement et rémunèrent à un bon niveau par rapport à leur marché local.

Nous les appelons "les participatives à forte intégration de la gestion des ressources humaines".

Les 3 classes sont représentées sur le plan factoriel 1 x 2 (schéma n°2). L'axe 1 synthétise le degré d'intégration de la gestion des ressources humaines. Il oppose les modalités de forte intégration de la GRH aux modalités de faible intégration.

L'axe 2 représente le style de management de l'entreprise : il oppose les modalités de style de management très participatif à celles de style de management directif.

Schéma n°2 - Projection des entreprises



Le croisement entre les classes et le groupe d'appartenance (avec projet / sans projet) montre que, dans notre échantillon, les entreprises de la classe 3 (les participatives à forte intégration de la GRH) sont plus nombreuses à avoir élaboré un projet formalisé, à l'opposé

de la classe 1 (les directives) où ce sont les entreprises sans projet formalisé qui sont les plus nombreuses. Toutefois, le test du chi-deux n'est que faiblement significatif en raison du nombre quasiment égal d'entreprises de la classe 2.

Tableau n°1
Pratiques de management des ressources humaines et groupe d'appartenance

Pratiques de management des ressources humaines	Entreprises avec ou sans projet	Avec projet	Sans projet	Total
1. Les directives ⁸		8 1,0652 34,78 %	15 1,0652 65,22 %	23 100 %
2. Les participatives à faible intégration de la gestion des ressources humaines		16 0,0152 48,48 %	17 0,0152 51,51 %	33 100 %
3. Les participatives à forte intégration de la gestion des ressources humaines		15 1,4545 68,18 %	7 1,4545 31,82 %	22 100 %
Total		39 50 %	39 50 %	78 100 %

CHI-DEUX = 5,07 ; d.l. = 2 ; p. = 0,079.

B. La typologie des pratiques de management des ressources humaines et les variables résultantes

Il a tout d'abord été vérifié que les différentes mesures du degré de réussite et du degré d'implication ne dépendent pas du nombre de salariés, ni du secteur d'activité. La rémunération (salaire, intéressement) n'explique pas non plus à elle seule le degré d'implication.

Nous commencerons par examiner le degré de réussite du projet en fonction des types de pratiques de management des ressources humaines.

1. Les pratiques de management des ressources humaines et le degré de réussite du projet

Le degré de réussite du projet a été estimé par un ensemble de mesures sous forme d'échelles en 5 points, correspondant aux aspects les plus souvent évoqués dans la littérature.⁹

Le degré de réussite du projet est plus important dans les entreprises à forte intégration de la gestion des ressources humaines :

Tableau n°2
Types de management des ressources humaines et degré de réussite du projet

Typologie des pratiques de management des ressources humaines	Degré de réussite global du projet	Echec complet à mi-échec/ mi-réussite	Plutôt réussite à réussite complète	Total
1. Les directives ¹⁰		5 62,5 %	3 37,5 %	8 100 %
2. Les participatives à faible intégration de la gestion des ressources humaines		13 81,25 %	3 18,75 %	16 100 %
3. Les participatives à forte intégration de la gestion des ressources humaines		5 33,33 %	10 66,67 %	15 100 %
Total		23 58,97 %	16 41,03 %	39 100 %

Ces résultats soulignent l'importance du contexte dans lequel est lancé un projet d'entreprise, que ce contexte ait été préalable au lancement ou qu'il ait été défini pour partie dans le cadre du projet.

2. Les pratiques de management des ressources humaines et le degré d'implication

L'implication a fait l'objet d'une double mesure, auprès de la direction des entreprises interrogées et auprès des salariés.

La direction de l'entreprise a estimé le degré d'implication global des salariés en positionnant ses réponses sur des échelles traditionnellement utilisées dans les études sur le thème de "commitment"¹¹

Pour les salariés, c'est l'O.C.Q. (Organizational Commitment Questionnaire) qui a été utilisé.¹² Cet outil a été choisi car il reste encore le plus utilisé dans les recherches sur l'implication, même si un certain nombre de critiques ont été faites au sujet de sa validité méthodologique ; les autres types de questionnaires développés ne sont d'ailleurs pas exempts de problèmes conceptuels et méthodologiques.¹³

L'analyse des nombreux tableaux sur les différents aspects de l'implication, mesurés à la fois auprès de la Direction et des salariés montrent que le simple fait d'élaborer un projet d'entreprise n'a aucune influence sur les différentes mesures de l'implication. C'est le contexte plus global dans lequel s'insère le projet qui a une influence sur le degré d'implication : ce sont les entreprises qualifiées de "participatives à forte intégration de la gestion des ressources humaines" qui impliquent le plus fortement les salariés, indépendamment du fait d'avoir ou non élaboré un projet.

D'autres aspects du contexte, portant sur des caractéristiques structurelles que nous ne détaillerons pas ici confirment l'influence du contexte sur le degré d'implication des salariés.

Ce résultat va dans le même sens que celui obtenu par DAVID (FR) qui, sur la base de l'étude de 75 "mission statements"¹⁴, n'a trouvé aucune différence significative au seuil de 0,05 à l'analyse de variance qu'il a effectuée par rapport à plusieurs variables de performance¹⁵ entre les entreprises ayant formalisé leur mission et les entreprises ne l'ayant pas fait. Il en concluait que la simple existence d'une mission formalisée ne suffit pas (DAVID, 1989).

CONCLUSION

Dans ce contexte difficile où les entreprises cherchent à impliquer les salariés sur des projets précis, à court terme beaucoup plus qu'à long terme ¹⁶, où les nouvelles pratiques de management sont remises en question ¹⁷, il nous a semblé intéressant d'apporter les résultats de notre étude qui souligne l'importance de la contingence des pratiques de management des ressources humaines, importance encore insuffisamment intégrée comme référence de pensée et cadre des décisions, alors même que des auteurs en faisaient la remarque il y a de cela plusieurs années.¹⁸

Il peut être utile, à un moment donné de la vie d'une organisation, d'avoir recours à la formalisation d'un projet d'entreprise, mais il est essentiel que ce projet trouve sa place dans un contexte adapté, en s'intégrant au fonctionnement quotidien de l'entreprise, pour en devenir, au-delà d'une mode, un des modes de sa gestion.

NOTES

- 1 Cette enquête a été menée dans le cadre d'une thèse de doctorat intitulée "Participation et implication des salariés : le projet d'entreprise, approche comparative", soutenue le 15 Janvier 1993 à l'Université-I.A.E. de Poitiers.
- 2 Au sens de la démarche de réflexion, en association avec un plus ou moins grand nombre de salariés, sur les valeurs et les objectifs de l'entreprise ; démarche ayant conduit à la rédaction d'un document écrit remis à chaque salarié et faisant ou non l'objet de plans d'action.
- 3 Ces styles sont repris des travaux de LIKERT (R.).
- 4 Regroupement des styles "autocratique" et "paternaliste".
- 5 Regroupement des styles "consultatif" et "démocratique".
- 6 Quand aucun aspect n'est prédominant dans les résultats du test, la conception est qualifiée de "mixte".
- 7 L'analyse a été effectuée sur 78 entreprises seulement, 4 entreprises présentant quelques données manquantes.
8. Fréquence / chi-deux partiel / pourcentage en ligne.
- 9 Il s'agit du degré d'atteinte des objectifs, du degré de référence des salariés au projet, de l'attitude des salariés vis-à-vis du projet et du degré de réussite global du projet.
- 10 Fréquence / Pourcentage en ligne.
- 11 Notamment : degré d'acceptation des buts, degré d'efforts accepté, degré de la volonté de maintenir l'appartenance à l'entreprise.
- 12 Ce questionnaire peut être trouvé dans MOWDAY, RT, STEERS, RM et PORTER, LW. (1979) - On se reportera également à l'application développée par Maurice THEVENET (1992) dans un contexte français.
- 13 On pourra se reporter à ce sujet à NEVEU, JP. (1991).
- 14 L'équivalent britannique de notre "projet d'entreprise".
- 15 Ventes, actif, bénéfiques, bénéfice par action, ROI.
- 16 Voir l'étude sur les "nouveaux cadres dans la décennie 90", élaborée par Alexandre Tic en Mai 93. Le croisement de la durée de validité du projet d'entreprise avec l'ancienneté de celui-ci sur notre échantillon suggère d'ailleurs également que les projets anciens seraient effectivement plutôt à durée indéfinie (intemporels), tandis que les projets récents auraient plutôt une périodicité définie (un terme précis et précisé).
- 17 Voir l'ouvrage de D'ALMEIDA, N et NUTKOWICZ, A. (1993), qui vient de paraître aux Editions Liaisons.
- 18 Voir notamment MORIN, P. (1985)

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALEXANDRE TIC. (1993) -Les nouveaux cadres dans la décennie 90, étude.
- BEYSSERE DES HORTS, C-H. (1988) -Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Les Editions d'Organisation, 224p
- BOLLINGER, D. et HOFSTEDE, G. (1987) - Les différences culturelles dans le management (comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?), Paris, Les Editions d'Organisation, 268p
- D'ALMEIDA, N. et NUTKOWICZ, A. (1993) -Les projets d'entreprise dans la tourmente, Paris, Editions Liaisons, 270p
- DAVID, F.R. (1989) -How companies define their mission, Long Range Planning, 22, 1, 90-97.
- GALAMBAUD, B. (1988) -La gestion sociale à la surface des mots, Gérer et Comprendre, Mars, 55-61.
- GOSSELIN, A. et DUPRAS, A. (1991) -L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1, Octobre, 28-34.
- LE BOEUF, C. et MUCCHIELLI, A. (1987) -Le projet d'entreprise, comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel ?, Paris, ESF/EME, 128p
- MORIN, P. (1985) -Le management et le pouvoir, Paris, les Editions d'Organisation, 179p
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. et PORTER, L.W. (1979) - The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- NEVEU, J.P. (1991) - Méthodologie de l'implication, Actes du 2ème congrès de l'AGRH, 14-15 Novembre.
- THEVENET, M. (1992) -Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Editions Liaisons, 205p