

La transversalité de la gestion des ressources humaines, au cœur de blocages de la progression de démarches d'amélioration de la qualité : Étude des paradoxes et conflits de logique vécus dans deux banques régionales de taille moyenne

Danielle PICARD

Maître de Conférences
Université Paris 9 - Dauphine

RÉSUMÉ

L'objet de ce travail est d'illustrer pourquoi et comment la question de la transversalité de la gestion des ressources humaines, peut provoquer des blocages lors de démarches d'amélioration de la qualité. Les supports de l'analyse sont deux banques "à la croisée des chemins" entre le modèle organisationnel bureaucratique encore bien présent, et l'idéal - type qu'est "l'entreprise organique", auquel se réfèrent les direction générales et les organisateurs des expérimentation en faveur de la qualité. La superposition de référentiels contradictoires, s'observe en particulier, à travers les tendances d'acteurs - clés à privilégier des représentations quantitatives de la performance, alors que les initiateurs du changement organisationnel cherchent à promouvoir une vision plus qualitative.

Les paradoxes et conflits de logique dus aux résistances démontrées par des responsables de direction ou d'encadrement, à l'exercice de responsabilités grandissantes en gestion des ressources humaines, témoignent de la difficulté d'associer à la quête de flexibilité organisationnelle, une compréhension nouvelle de ce que devrait être la performance sociale interne de l'entreprise.

INTRODUCTION

La transversalité est aujourd'hui, un des traits des représentations de l'entreprise adaptative, auquel il est souvent fait référence, notamment pour indiquer l'orientation de la perspective d'observation de l'organisation, qui serait à privilégier en environnement très concurrentiel. Du latin "transversus", traverse, ce nouveau substantif désigne en management, tant les problèmes qui devraient concerner l'ensemble des composantes d'une organisation, que les approches reconnaissant la primauté du client, ou les interventions qui abordent l'entreprise dans sa globalité. Par nature, la transversalité tend à indiquer une volonté de renouvellement par rapport aux démarches classiques, qui ont longtemps privilégié l'axe vertical des rapports intra - organisationnels, ou qui ont fréquemment utilisé des logiques d'analyse fragmentaire. Elle trouve depuis plusieurs années, des illustrations - type dans des démarches d'amélioration de la qualité. Dans ce cadre, est un problème transversal, l'intégration de la recherche de satisfaction des besoins réels et potentiels du client final, dans les finalités d'action de toutes les fonctions de l'entreprise. Sera considérée comme transversale, l'action qui valorisera davantage l'importance de la relation avec le client, que la traditionnelle prégnance des rapports hiérarchiques. Seront transversaux (ou transfonctionnels), les processus qui créeront de nouvelles chaînes de solidarité interne, outrepassant les cloisonnements entre fonctions, afin d'éviter les dysfonctionnements qui pénalisent le client final...

Les démarches d'amélioration de la qualité (telles que la qualité totale ou le management global de la qualité...) ont été, dans de nombreux cas, le support choisi pour conduire une organisation conçue à l'origine selon des principes inspirés d'une vision bureaucratique, vers des modes de régulation représentatifs de l'idéal - type, qu'est devenue l'entreprise organique¹. Ces expérimentations de longue haleine, placent inévitablement les membres de l'organisation concernée, face à des paradoxes et à des conflits de logique dus à la confrontation de modèles de référence contradictoires. L'étude des démarches d'amélioration de la qualité que nous proposons ici, insiste sur les incompréhensions et dissensions liées à la difficulté de mettre en oeuvre la transversalité des ressources humaines. La tendance à laisser à la seule direction des ressources humaines la responsabilité d'assumer la réalisation des objectifs de performance sociale interne, donne aux actions en faveur de la qualité, un caractère superficiel.

Les entreprises dont il est question dans cette analyse appartiennent au secteur bancaire, et ont des effectifs voisins, de taille moyenne. Leurs dirigeants envisagent de faire évoluer progressivement leurs expériences d'amélioration de la qualité, vers un management total de la qualité. Pour l'heure, l'état de progression de chacune de ces démarches, se situe à des étapes d'une ambition plus modeste. La banque A, inscrite à l'Association professionnelle des banques (A.F.B.), est au début de sa démarche de *recherche de*

transversalité, à travers des expériences concrètes d'amélioration de la qualité de la relation des personnels commerciaux avec la clientèle. Son projet actuel, s'intègre dans une stratégie de conquête et de fidélisation de clients dits de "bonne gamme". L'expérimentation est conduite par la direction des ressources humaines. Des cercles de qualité ont été mis en place dans certaines agences - tests, choisies en accord avec les responsables locaux. Des journées de rencontres sur le thème de la qualité du service rendu au client, ont été organisées entre les différentes fonctions des services centraux, et entre certaines de ces fonctions et le réseau d'agences. La banque B fait partie d'un réseau de banques mutualistes. *Sa quête de transversalité à travers l'amélioration de la qualité, se résume aujourd'hui dans le développement de "contrats client - fournisseur" entre des services du siège.* Elle a initié cette recherche depuis quelques années. Elle est placée sous la responsabilité d'un service de la qualité. Elle est parvenue avec les services du siège, à dépasser progressivement quelques difficultés de parcours, en améliorant le traitement de problèmes transversaux comme la suppression d'erreurs coûteuses, et la réduction des délais de traitement des dossiers... Par contre, elle a abouti à un échec dans sa tentative d'introduire des actions d'amélioration de la qualité du service, dans les agences. Son projet accompagne un virage stratégique important. Cette banque mutualiste veut sortir d'une offre conçue pour une clientèle traditionnelle, en diversifiant l'éventail de ses produits et de ses services et en adoptant des comportements commerciaux plus "agressifs".

La confrontation des discours de différentes catégories de personnel sur les paradoxes qu'évoque la qualité, avec les compréhensions diverses du management des hommes développées par les membres des directions et de l'encadrement², met en évidence la difficulté que représente le renouvellement du management des hommes, pour la progression d'une recherche de transversalité. Après avoir montré la place qu'ont tenu les questions de management des hommes dans les paradoxes et conflits de logique auxquels se sont heurtées les deux démarches, cet article soulignera les limites du recours aux méthodes d'amélioration de la qualité, quand la transversalité de la gestion des ressources humaines n'est pas recherchée par des acteurs - clés.

PARADOXES ET CONFLITS DE LOGIQUE DE RENOUVELLEMENTS QUALITATIFS DE LA VISION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, DANS DEUX BANQUES RÉGIONALES DE TAILLE MOYENNE

L'analyse des discours des membres de ces deux entreprises, souligne la difficulté de remettre en cause le management des ressources humaines, que suppose souvent une recherche de transversalité.

Alors que la plupart des personnes accepte volontiers que la finalité essentielle de l'action collective, puisse être d'accroître la satisfaction du client, les points de vue divergent dès qu'est abordée la question de la création des conditions d'un bon climat relationnel. Les salariés ayant vécu les expérimentations d'amélioration de la qualité, évoquent dans la majorité des cas de façon positive, l'idée de poursuivre un perfectionnement permanent du service offert au client (final ou interne). La suppression de dysfonctionnements perturbateurs ou la satisfaction personnelle puisée dans l'établissement de relations constructives avec des tiers, ont été des arguments couramment évoqués pour justifier d'une adhésion à l'esprit d'une démarche d'amélioration de la qualité. De même, les membres des directions et de l'encadrement de ces deux entreprises, ont reconnu que la conquête et la fidélisation de nouvelles clientèles, nécessitent une amélioration constante de la qualité des produits et des services offerts. Cependant, les propos des salariés interviewés, reflètent un sentiment dominant de paradoxe entre d'une part la demande de surcroît d'efforts pour l'écoute et la satisfaction du client, et d'autre part les rythmes de travail et l'insuffisance des possibilités de se faire entendre. Si les membres des directions et de l'encadrement, ont conscience des problèmes exprimés par les salariés, certains admettent difficilement que la recherche de transversalité puisse remettre en cause leur logique de pensée et leur comportement.

Les rythmes de travail : prégnance des représentations traditionnelles de la performance, dans des contextes de réduction des effectifs

La conviction que les critères quantitatifs des visions traditionnelles de la performance, devraient l'emporter sur les considérations qualitatives, a constitué un frein essentiel pour l'ouverture des personnels commerciaux, à une logique intégrative des attentes des clients. Les chargés de clientèle de la banque A, toute ancienneté confondue, tendent pour la plupart à croire que la réalisation des objectifs quantitatifs traditionnels continuerait à déterminer la finalité essentielle de leur contribution. De nouvelles formations à la vente leur auraient enseigné que "vendre mieux" - grâce à une écoute des besoins réels du client - serait la meilleure méthode de maintenir un bon niveau de productivité. Mais ces vendeurs ont estimé être surtout incité à simplement "vendre plus", dans un minimum de temps. Des directeurs d'agence et des directeurs de groupe d'agences observeraient pour chaque chargé de clientèle, le nombre de produits ou de services à "marge intéressante", vendus sur une période délimitée à l'avance, et compareraient cette donnée, au nombre de rendez-vous tenus avec certaines catégories de clients. La course aux rendez-vous qui en découlerait, ne permettrait pas de consacrer le temps qu'attendraient certains clients, pour l'expression de leurs besoins. Elle expliquerait aussi un présentisme irrégulier, aux réunions de réflexion sur la qualité. Et

la hiérarchie commerciale se montrerait prompte à excuser des absences à ces réunions, quand se profilerait le risque de ne pas honorer les "rendez-vous importants". Ce paradoxe entre le discours officiel sur un renouvellement plus qualitatif de la performance commerciale, avec des comportements hérités du passé, aurait été également une des causes de la dévalorisation de la démarche d'amélioration de la qualité, dans les agences de la banque B³. Les personnels des agences auraient vu un désaveu aux formations à un "vendre mieux", de la part de la direction commerciale, quand des campagnes publicitaires sur des produits financiers spécifiques auraient exigé d'eux, de réaliser des quotas de vente des éléments en promotion, durant une période strictement délimitée. On peut remarquer d'autre part, que les chargés de clientèle ayant plusieurs années d'ancienneté à la banque A, tendent généralement à estimer qu'il serait plus simple et plus avantageux pour eux, de continuer à travailler selon les critères de performance commerciale d'hier. Par exemple la stratégie de conquête de clientèle de "bonne gamme" demanderait de concevoir des montages financiers particuliers, pour des clients souvent exigeants. La complexité des réponses à apporter, nécessiterait le recours à des experts internes, dits de "front-back-office". Ce recours conduirait souvent à ce que le traitement du dossier échappe partiellement ou complètement in fine, au chargé de clientèle. Non seulement il y aurait là une consommation d'un temps que l'on aurait pu consacrer à la vente de produits plus classiques, mais l'évaluation des performances individuelles, comme le système de récompenses, occulteraient les efforts fournis par le vendeur pour intéresser le client à cette offre de services spécifiques. Certains de ces chargés de clientèle ont aimé à démontrer que la fidélisation des clientèles les plus intéressantes, tiendrait à des arrangements occultes (et condamnés par les règles), comme la non pénalisation de découverts de trésorerie durant des périodes plus ou moins longues, plutôt qu'à des efforts de sophistication consommateurs de temps...

Des inquiétudes accrues par le comportement de certains responsables

Au nom d'une vision personnelle du principe de la "décentralisation des responsabilités de gestion des ressources humaines", la direction commerciale de la banque A a estimé qu'elle n'aurait pas à intervenir directement auprès de l'encadrement des agences, pour indiquer comment évaluer et stimuler les équipes de vendeurs, tant ce type de directives pourrait être mal reçu par la hiérarchie du réseau commercial, s'il venait de sa part. Elle a choisi d'influencer l'encadrement, à l'importance que jouerait la qualité du service offert au client, en diffusant au sein du réseau d'agences des classements effectués non seulement à partir de critères quantitatifs (rentabilité, profitabilité, productivité traditionnelle), mais aussi à partir de critères qualitatifs (nombre de lettres de réclamation des clients parvenues à la direction com-

merciale, résultats par agence des enquêtes de satisfaction des clientèles). Mais l'encadrement commercial de cette banque, vit la coexistence de ces deux catégories de critères de performance, comme une contradiction quelque peu déstabilisatrice. La conviction que "faire de l'argent" est avant tout le métier du banquier les incite à penser que les critères quantitatifs sont les plus importants. Certains directeurs d'agence vont jusqu'à montrer que la croissance de la satisfaction des clients pour les services d'information et d'accueil, est inversement proportionnelle à la rentabilité des fonds de commerce... La publication interne des indices de satisfaction du client, est vécue généralement comme une maladresse. Elle accroîtrait les tensions auxquelles les personnels seraient déjà fortement soumis, tant la subjectivité des jugements du client, mésestimeraient les efforts réellement fournis.

Les critères d'évaluation des personnes, fondés sur des signes de progression de la transversalité, provoquent en effet de nombreuses réticences chez les personnels. Les agents d'accueil de la banque A qui ont eu à faire face à des évaluations négatives de la part des clients, ont exprimé le sentiment d'être mis en "porte à faux" par rapport à la démarche d'amélioration de la qualité à laquelle il participe. Ils font part des difficultés à appliquer régulièrement certaines décisions prises lors de réunions de cercles de qualité, dans des contextes de restriction des effectifs. Par exemple, l'absence d'un seul membre de l'agence compromettrait la réalisation d'engagements tels que "ne pas laisser sonner un téléphone plus de trois fois", ou "faire appel aux divers personnels de l'agence, quand les files d'attente se forment lors de certaines heures de pointe". La subjectivité des jugements de clients "toujours négatifs", augmenterait la crainte d'un renforcement de la rudesse du jugement du chef, surtout chez les personnes les plus vulnérables (les nouveaux arrivés, les personnels "mis sur la touche"). Certains d'entre eux, rappellent que les résultats des "enquêtes mystères" préalables au lancement des cercles de qualité, auraient conduit la hiérarchie à des remarques parfois féroces. De plus, on aime à souligner que les critères d'évaluation observés par les enquêteurs (des étudiants jouant le rôle de clients potentiels), traduiraient une interprétation particulière de la qualité du service. Les repères symboliques d'un "vendre plus" (citation par l'agent des produits à promouvoir, remise des documents d'information sur les dits produits), ... ont été plus nombreux que les indicateurs de mesure de la qualité de l'écoute de la demande du client. Une autre cause de l'échec des actions en faveur de la qualité, expérimentées dans les agences de la banque B, tiendrait également à la crainte qu'inspire le jugement du client. Les personnels commerciaux, toutes catégories confondues, aurait vu dans les enquêtes de satisfaction de clientèle, le risque de se voir prochainement appliquer des procédures d'évaluation des performances nouvelles, qui supposeraient un doute sur l'esprit mutualiste des agents⁴. Certains personnels des services centraux de cette même banque B, redoutent d'être jugé sur leur capacité à faire vivre quotidiennement des engagements

consignés dans les contrats "client - fournisseur" internes. Ils ont signalé que la réduction des effectifs rendait parfois difficile la concentration nécessaire pour "faire bien du premier coup" dans la réalisation ou le contrôle de procédures, ou encore la réduction des délais de traitement des dossiers, quand il leur fallait réaliser un nombre croissant de tâches. On craindrait non seulement que l'implication dans les réflexions en faveur de la qualité, devienne un piège pour l'employé qui ne pourrait s'opposer à des exigences de plus en plus inconciliables, mais aussi que les actions en faveur de la qualité viennent inspirer des critères d'évaluation des performances des services, parfois difficiles à satisfaire.

Une faible qualité de l'écoute des attentes des salariés, de la part de l'encadrement

Cette peur du jugement des tiers est à rapprocher des évaluations négatives de la qualité de l'écoute de l'encadrement. Si l'encadrement estime légitime de demander aux membres de leurs équipes de ne jamais perdre de vue les besoins du client, il préfère généralement éviter de rentrer dans une analyse approfondie des attentes de leurs collaborateurs. Cela se révèle dans le jugement des personnels sur le manque de possibilité de traiter avec leur encadrement de leurs préoccupations. Les visions particulières de responsables de ces entreprises (membres de la direction et de l'encadrement), quant à ce que devrait être le management des hommes, expliquent cette situation.

La faible qualité de l'écoute des personnels, est après les rythmes de travail, le deuxième handicap majeur à la création d'un climat relationnel compatible avec la recherche d'une meilleure compréhension des besoins des clients. Ce problème a été surtout évoqué par les personnels d'accueil de la banque A, qui ont souligné que si la courtoisie est de rigueur dans leurs relations de travail quotidiennes, l'habitude n'a jamais été donnée de négocier ouvertement les questions liées aux conditions de travail. Les personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté souffrent de cette tendance aux "arrangements de coulisse", d'autant plus qu'elles sont les plus exposées à devoir supporter certaines décisions d'organisation de travail. Par exemple, elles seraient prévenues la veille, d'un remplacement à réaliser dans des agences parfois très éloignées de leur domicile ; Elles ne pourraient non plus bénéficier de jours d'absences pour la préparation des examens bancaires, car cette possibilité serait présentée par la hiérarchie comme une contrepartie du mérite qui reviendrait surtout au fait d'être un ancien... Les chargés de clientèle tendent généralement à penser que l'écoute dont ils bénéficient de la part de la hiérarchie, est essentiellement vouée à les voir progresser dans leurs performances commerciales, et rarement à les aider à trouver des solutions à des préoccupations plus personnelles. Les personnes les plus récemment recrutées, ont regretté que les contreparties obtenues

en fonction du mérite tiennent essentiellement à un éventail de possibilités envisagées par la seule hiérarchie. Certaines ont également déploré de ne pas avoir la possibilité d'observer avec leur hiérarchie, les perspectives de développement professionnel qu'offrirait l'entreprise. Les points de vue sur le rôle d'écoute de l'encadrement, émis par les personnels des services centraux de la banque B, sont d'une toute autre nature. Du directeur de service au chef de bureau, la ligne hiérarchique a généralement une image de cordialité. On pourrait trouver facilement avec elle, des arrangements pour traiter des problèmes ponctuels (jours de congés, horaires...). L'habitude est ici, de s'adresser directement à la direction des ressources humaines en cas de difficultés liées ou non à la vie de travail, ou pour obtenir les informations nécessaires sur les possibilités de développement professionnel.

Les conflits de logique relatifs aux représentations du management des ressources humaines

Les directions des ressources humaines de ces deux entreprises, ont cherché à maintes reprises, à inciter l'encadrement à créer un climat relationnel compatible avec le surcroît d'effort d'adaptation que suppose la transversalité. Elles ont cependant à faire face à des situations de nature différentes. L'encadrement de la banque A (surtout dans le réseau commercial) utilise l'évaluation des performances et les systèmes de récompenses, comme des supports essentiels pour la poursuite des objectifs de performance. Pour eux, le management des hommes se résume dans la capacité du responsable à mener les membres de ses équipes, à réaliser une performance ou prédominant des critères quantitatifs traditionnels. Poser la problématique d'une performance plus qualitative, en terme de climat relationnel est une nouveauté, que nombre d'entre eux ne se sentent pas prêts à aborder. Certains ont pris prétexte des tensions provoquées par la diffusion des indices de satisfaction des clients, parmi les données de la performance de l'agence, pour faire valoir qu'une réflexion sur le climat relationnel serait "prématurée". Par ailleurs, les formations au management des ressources humaines sont faiblement fréquentées par la hiérarchie commerciale, prise comme ses collaborateurs, dans la course contre le temps. A la banque B, la démarche d'amélioration de la qualité coïncide avec un changement de stratégie qui perturbe le système de références traditionnel de cette banque mutualiste. La perspective annoncée d'affiner l'appréciation des performances individuelles et de la relier à une éventuelle rémunération du mérite, est redoutée par certains personnels. Le détachement couramment manifesté par la hiérarchie pour les problèmes un peu complexes de gestion des ressources humaines, n'est pas pour rassurer ceux qui craignent que la subjectivité d'un jugement hiérarchique, vienne nuire à l'harmonie relative des relations internes. La hiérarchie tend à confondre le management des hommes avec l'administration des affaires courantes. Elle s'affirme peu intéressée par l'exercice effectif de

responsabilités de gestion des ressources humaines, tant elle considère l'appréciation des performances ou la gestion des carrières, comme des procédures fastidieuses et sans grands effets.

LES DIFFICULTÉS DE REMISE EN CAUSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, FREINS A LA PROGRESSION DE LA TRANSVERSALITÉ

Les difficultés de ces démarches d'amélioration de la qualité à dépasser les paradoxes et conflits de logique relatifs au management des hommes, tiennent au faible intérêt qu'attachent des acteurs - clés, à l'idée de s'investir personnellement dans une recherche de transversalité de la gestion des ressources humaines. Un premier frein essentiel de ces expérimentations est d'avoir confié la conduite d'action du changement à certains responsables, peu disposés à partager des responsabilités grandissantes en gestion des ressources humaines. La position occupée par la direction des ressources humaines, dans les réflexions engagées sur la qualité, est également à prendre en compte ici.

Des modalités de réalisation des démarches d'amélioration de la qualité, qui ne favorisent guère l'adhésion des membres de l'entreprise

Conscients des paradoxes et conflits de logique qui perturbent la marche vers la transversalité, les directions générales et les organisateurs de ces démarches d'amélioration de la qualité, ont parié sur les moyens d'accompagnement (comités de pilotage, réexamens périodiques des contrats inter - services "client - fournisseur", cercles de qualité, intervention des animateurs de la qualité, formations à la qualité...) pour amener les membres de l'entreprise à trouver ensemble des possibilités de dépasser progressivement les malentendus et les contradictions qui bloquent la progression officiellement poursuivie. Leur espoir a été de voir les managers les plus réticents, remettre en cause leurs croyances et leurs comportements en matière de management des hommes, au fur et à mesure d'une prise de conscience de la nécessité de faire progresser la transversalité. Aussi, conformément à l'esprit des démarches de qualité totale ou de management total de la qualité, ces expérimentations se sont appuyées sur l'axe vertical pour promouvoir l'axe transversal. Les paradoxes sus - évoqués sont en grande partie déterminés par des attitudes contradictoires de certains responsables. Par exemple :

- Les comités de pilotage intègrent des dirigeants qui ne sont pas prêts à remettre en cause les croyances et les comportements. Par exemple, les directions commerciales, investies d'un pouvoir de décision considérable dans les banques à réseau

important, ne sont guère intervenues pour donner de la cohérence à la recherche de transversalité. Leur désir de ne pas bouleverser les pratiques d'évaluation des performances des personnels commerciaux, montre leur faible engagement dans les problèmes de gestion des ressources humaines. Et les simples diffusions des "indices de satisfaction des clients", sans développement de dialogues, ont contribué à ce que la qualité soit perçue comme une menace. Bien que s'affirmant conscientes du rôle favorable que pourrait jouer la formation des hommes pour le développement d'un "esprit qualité", ces directions ont laissé sans suites pratiques les formations à un "vendre mieux". A la banque A, la direction commerciale n'a pas cherché à éviter l'absentéisme des directeurs d'agence aux stages de management des ressources humaines, et des chargés de clientèle aux réunions de réflexion sur la qualité. Et pour ce qui est de la banque B, tout porterait à croire que cette insuffisante implication de la "toute puissante" direction commerciale dans le renouvellement du management des ressources humaines, a empêché la gestion des paradoxes qu'ont pu susciter les actions en faveur de la qualité, dans le réseau des agences⁵.

- Les réunions des cercles de qualité dans les agences expérimentales de la banque A, ont été animées ou co - animées (avec l'aide d'intervenants extérieurs) par des directeurs d'agence qui dans la vie quotidienne de travail, font parfois maladroitement référence aux expérimentations relatives à la qualité, pour exprimer des appréciations négatives sur le comportement de collaborateurs.

- A la banque B, le détachement que manifeste l'encadrement à l'égard du management des ressources humaines a conduit à laisser sans réponses les craintes de certains salariés de voir les "contrats qualité inter - services" devenir des pièges, dont ils auraient à pâtir dans un avenir proche...

Le caractère superficiel que peut recouvrir une recherche de transversalité, qui ne voudrait franchir le passage de la remise en cause du management des hommes, fait courir le risque d'une dévalorisation des démarches, qui pourrait rendre difficile toute progression nouvelle : sentiment que la qualité du service rendu au client est plus un moyen de pression qu'une dimension nouvelle de la performance de l'entreprise, renforcement de craintes à l'égard d'un changement des pratiques de management chez les personnels de la banque mutualiste B...

Des directions des ressources humaines plus ou moins investies dans le renouvellement qualitatif de la performance de l'entreprise

Les directions des ressources humaines de ces deux entreprises se trouvent dans des positions radicalement différentes, aussi bien pour ce qui est de leur rôle dans la démarche d'amélioration de la qualité,

que par rapport à leur vision de ce que devrait être la performance sociale interne.

La direction des ressources humaines de la banque A, est chargée de conduire la démarche d'amélioration de la qualité. Sa désignation a été présentée par la direction générale, comme la volonté d'intégrer la performance sociale interne, à un renouvellement de la vision de la performance de l'entreprise. Les mauvais résultats financiers obtenus par l'entreprise au cours de ces dernières années - en raison d'erreurs d'évaluation des risques sur le marché de l'immobilier -, et la faible expansion de l'ouverture de nouveaux comptes de clients "bonne gamme", sont des raisons du choix du réseau commercial, comme premier terrain de l'expérimentation.

Cette direction des ressources humaines a espéré intéresser la hiérarchie commerciale, à la question du management des hommes, en développant une représentation de la performance sociale "globale". La performance sociale externe que serait la vocation "sociétale" de l'entreprise, de se vouer notamment à satisfaire les besoins de ses clientèles présentes et futures, aurait des liens indissociables avec la performance sociale interne. La représentation de la performance sociale interne que l'entreprise entendrait poursuivre, est conforme aux visions⁶ développées depuis le début des années 1980, avec le courant de l'implication⁷. Elle revient à considérer que rechercher la flexibilité organisationnelle, nécessite l'effort de créer les conditions d'une implication des hommes dans un travail, guidée par des références plus subtiles que par le passé. Le conflit de logique qui oppose aujourd'hui cette direction des ressources humaines avec la hiérarchie commerciale, tient à des compréhensions différentes de ce que devraient être les relations entre la satisfaction des salariés et leur implication. La direction des ressources humaines espère rendre l'encadrement plus proche des préoccupations des hommes ; Ceci afin de susciter un climat de confiance, qui s'il ne pourrait bien sûr satisfaire à toutes les attentes, favoriserait en principe les remises en cause de comportements personnels, que supposerait une adaptation sans cesse renouvelée aux attentes du client final. On sait le faible succès qu'elle a obtenu dans le réseau commercial, avec ses propositions de formations au management des hommes, et avec ses tentatives de décentralisation de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. La hiérarchie commerciale inverse la relation entre satisfaction des attentes des hommes et implication. L'implication des hommes est toujours, pour elle, guidée par une prédominance des objectifs quantitatifs traditionnels de la performance. Et la récompense des résultats obtenus, devrait être selon elle, la source principale d'une performance sociale interne, dont elle s'estime en quelque sorte seule juge, au sein de son unité de travail. Et on sait qu'elle refuse souvent d'utiliser des critères qualitatifs de performance, tant ceux - ci pourraient accroître les tensions. Ce conflit de logique prend, du fait des mauvais résultats de l'entreprise, le tour de dissensions ouvertes entre une direction des ressources humaines qui veut coûte que coûte parvenir à une responsabilisation complète et réelle de l'encadrement sur tous les problèmes de la gestion des

ressources humaines, et une direction commerciale qui juge que le renouvellement qualitatif de la performance de l'entreprise, mêle trop étroitement à la révision des stratégies commerciales, des problèmes de gestion de l'emploi qui dépasse son seul champ d'action fonctionnel. Ainsi, la perspective de s'engager dans la transversalité, jusqu'au partage de responsabilités de gestion des ressources humaines, conduit à des retranchements dans des logiques fonctionnelles...

La direction des ressources humaines de la banque B se trouve dans une toute autre situation que celle de sa consœur de la banque A. L'amélioration de la qualité est conduite par un service spécifiquement créé pour cet effet. Elle est parvenue progressivement avec les contrats inter - services "client - fournisseurs", à enfreindre les logiques de "chasses gardées" qui régnaient entre les fonctions. Un problème demeure : pour la hiérarchie bancaire comme pour les personnels, il serait entendu que la gestion des ressources humaines devrait pour l'essentiel, rester ... "la chasse gardée" du service des ressources humaines. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines se montre à la fois sensible à l'image valorisatrice que lui donne d'elle - même cette "confiance totale", et pleinement consciente que le virage stratégique pris par la banque va nécessiter une conception beaucoup moins "bureaucratique" de son rôle. Habitée à faire vivre une *représentation de la performance sociale interne, qui se résumait à créer l'intimité et la sécurité souhaitables pour l'adhésion de l'individu au projet mutualiste*, elle se voit contrainte, notamment par les initiatives du service de la qualité, à *inciter les hommes à travailler en faveur d'une plus grande flexibilité organisationnelle supposant des capacités manifestes d'adaptation aux besoins des clientèles*. Sa contribution à une approche qualitative a consisté en l'organisation de formations spécifiques sur ce thème. Elle travaille à une révision des systèmes d'appréciation des performances, assez mal perçue par ses collègues. Les bons résultats financiers généralement obtenus ces dernières années par l'entreprise, l'inciterait à croire (comme nombre d'autres dirigeants), qu'il n'y aurait pas de nécessités impératives d'accélérer le partage de son rôle avec un encadrement encore mal préparé. On peut noter combien ce type de position symbolise la prédominance d'une représentation quantitative traditionnelle de la performance...

CONCLUSION

On pourrait être tenté de conclure à l'issue de ce compte-rendu d'enquêtes, que les paradoxes et conflits de logique soulignés seraient des illustrations supplémentaires de constats sévères sur le "manque de transversalité" du secteur bancaire, ou du "retard" de la gestion des ressources humaines⁹, de nombre d'entreprises de cette branche. Les difficultés mises en évidence témoignent plus largement, des limites d'une recherche de transversalité, dans des contextes organisationnels où le "partage de la fonction ressources humaines" - réclamé à grands cris depuis bientôt trois décennies -, a du mal à devenir une réalité.

Utiliser une démarche d'amélioration de la qualité, pour favoriser la souplesse d'adaptation de l'organisation, ne permet pas d'éviter de se heurter à des problèmes de rapports verticaux irrésolus. Quand la création des processus transversaux relève des personnes qui dans la vie quotidienne de travail manifestent des comportements contradictoires avec la finalité de satisfaction du client final, le seul usage des méthodes et outils de la qualité montre ses insuffisances. La nécessité de dépasser les paradoxes et conflits de logique générés par les expérimentations, demande que des arbitrages entre les contradictions vécues soient rendus, par ailleurs, possibles.

La "solitude" des organisateurs de ces deux démarches d'amélioration de la qualité, dans leur tentative de promouvoir une vision de la performance sociale interne cohérente avec la recherche de flexibilité organisationnelle, témoigne de la nature des résistances à la transversalité de la gestion des ressources humaines :

- Les difficultés à réexaminer avec les cadres dirigeants, des modalités de réalisation des objectifs de performance sociale interne, sont la preuve d'une réflexion collective préalable insuffisante, sur la teneur de la performance que l'entreprise aurait à poursuivre. Les dissensions ouvertes et peu arbitrées entre des dirigeants de la banque A, et l'attentisme manifesté à la banque B, quant à la remise en cause du "vieux serpent de mer" qu'est l'insuffisant "partage de la fonction ressources humaines", peuvent laisser sceptique sur l'issue des démarches.

- Quand ces lenteurs à résorber ces conflits de logique, se manifestent en une période où les perspectives de l'emploi s'assombrissent, on comprend la faible propension de membres de l'encadrement à prendre la charge de responsabilités de gestion des ressources humaines, plus difficiles que celles qu'ils avaient tendance à boudier.

La vogue actuelle de la reconfiguration ("reengineering") qui, elle se veut une promotion de la transversalité par rupture, et non par amélioration, trouve en grande partie ses raisons dans les dérobades du type de celles observées ici. Mais les améliorations spectaculaires des performances que les descriptions de cette approche radicale indiquent, valorisent bien davantage la satisfaction du client final, que celle des collaborateurs. Et les solutions extrêmes que la mise en oeuvre d'une telle méthode suppose, tendent à donner à la question de la réalisation effective de la performance sociale interne, un caractère saugrenu.

NOTES

- 1 Selon la célèbre typologie de BURNS (T) et STALKER (G.M.), 1961
- 2 Ce compte-rendu des difficultés rencontrées par des démarches d'amélioration de la qualité est établi à partir d'un travail d'enquête de climat social que

nous avons réalisé pour l'un de ces deux organismes bancaires. La direction de la deuxième entreprise a accepté notre travail d'enquête auprès de ses membres dans l'intention de donner une nouvelle inflexion à sa recherche de transversalité. Nous avons rencontré les membres des directions générales, et l'encadrement concerné par les expérimentations en cours. Les personnels interviewés ont été choisis par les directions de ces deux entreprises. L'échantillonnage a été élaboré à partir de la méthode des quotas. Les principaux critères retenus ont été : la participation effective à la recherche d'amélioration de la qualité, l'ancienneté (présence depuis plus de 5 ans, présence inférieure ou égale à 5 ans), la représentation équilibrée de chacune des catégories professionnelles (cadres, gradés, employés). Les salariés interviewés à la banque A, appartiennent au seul réseau des agences. Ceux interviewés à la banque B, font partie des services centraux.

- 3 Selon essentiellement, les constats fournis par le responsable du service de la qualité de la banque B, pour notre travail d'enquête.
- 4 Selon essentiellement, les constats fournis par le responsable du service de la qualité de la banque B, pour notre travail d'enquête.
- 5 Selon essentiellement, les constats fournis par le responsable du service de la qualité de la banque B, pour notre travail d'enquête.
- 6 Voir par exemple, CANDAU (P), "Mesurer la performance sociale dans l'entreprise", "L'enjeu humain de l'entreprise", C.E.P.P., Collection "Les enjeux de l'entreprise", 1988
- 7 Voir les travaux de Maurice THEVENET ; Par exemple THEVENET, (M), "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Editions Liaisons, 1992
- 8 Selon l'expression employée par le groupe de réflexion "Equinoxe", commission parlementaire d'enquête, dans son rapport intitulé "Les dérives bancaires ou le système bancaire français à l'épreuve du Crédit Lyonnais", 1994
- 9 Par exemple, BRUNHES (B), "La France au - delà du siècle", DATAR, 1995, ou Rapport MAC KINSEY, "Quel cap pour la Banque de France, pour un horizon de 6 à 10 ans", 1994

BIBLIOGRAPHIE

d'AUBERT (F), SEGUIN (P), "Le Crédit Lyonnais", Documentation de l'Assemblée nationale, 1994

BURNS (T.) et STALKER (G.M.), "The management of innovation", Tavistock, 1961

BRUNHES (B), "La France au - delà du siècle", DATAR, 1995

CANDAU (P), "Mesurer la performance sociale dans l'entreprise", "L'enjeu humain de l'entreprise", C.E.P.P., Collection "Les enjeux de l'entreprise", 1988

CHARLES (J-P), "La performance sociale interne de la firme", Revue française de gestion, Novembre - Décembre 1982

CHEVALIER (F), "Splendeurs et misères des cercles de qualité", Troisième congrès de l'A.G.R.H., Lille, 19 et 20 Novembre 1992

CHEVALIER (F), "Cercles de qualité et changement organisationnel", Economica, 1991

COLLET (D), "La qualité au service du quantitatif", Banque, mai 1990

GENELOT (D), "Manager dans la complexité", INSEP, 1992

GRAFMEYER (Y), "Les gens de la banque", P.U.F., 1992

FOURNAS de (F- X.), "Espèces de banquiers ; essai de management et de zoologie bancaires", Economica, 1993

HAMMER (M), CHAMPY (J), "Le reengineering", Dunod, 1993

IGALENS (J), "Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité", dans "Repenser la gestion des ressources humaines?" ouvrage collectif coordonné par Julienne BRABET, Economica, 1993

JURAN (J), "la qualité dans les services", Afnor Gestion, 1993

MAC KINSEY, "Quel cap pour la Banque de France, pour un horizon de 6 à 10 ans", 1994

MESURE (H), "Les effets organisationnels de la qualité totale", Troisième congrès de l'A.G.R.H., Lille, 19 et 20 novembre 1992

ORGOGOZO (I), "Les paradoxes de la qualité", E.O., 1987

TARONDEAU (J.C.), JOLIBERT (A), CHOFFRAY (J.M.), "Le management à l'aube du XXI ème siècle", Revue française de gestion, septembre - octobre 1994

THEVENET, (M), "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Editions Liaisons, 1992

Henri TEZENAS DU MONTCEL, " Les performances sociales des organisations", Thèse complémentaire en sciences économiques, soutenue à l'université de PARIS 9 DAUPHINE, mars 1973

VARGAS (G), CHANDEZON (G), "Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe", Revue française de gestion, novembre - décembre 1986

WEISS (D), "Les nouvelles frontières de l'entreprise", Revue française de gestion, septembre - octobre 1994