

L'approche clients-fournisseurs internes :

Un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines.

Véronique ZARDET

Maître de Conférences à l'Université Lumière Lyon 2
Co-Directrice de l'ISEOR

INTRODUCTION

La fonction Ressources Humaines ne se distingue pas des autres « fonctions support » dans son organisation : elle est assumée à la fois par des spécialistes, responsables fonctionnels et par les responsables opérationnels ou hiérarchie : direction, cadres et maîtrise.

Toutefois la fonction Ressources Humaines a ceci de particulier qu'elle subit une double tension au niveau de sa ligne de partage :

- d'une part, une tendance à une plus grande décentralisation vers les responsables opérationnels, tendance lourde depuis une vingtaine d'années touchant à toutes les fonctions de l'entreprise.

- d'autre part, une tension (force centripète) de recentralisation de décisions ou d'activités autrefois exercées aux échelons décentralisés, liée aux perturbations fortes subies par cette fonction depuis 1992-1993 : plans sociaux, réduction d'effectifs, blocage voire baisse de rémunérations...

L'observation de l'organisation de la fonction Ressources Humaines que nous menons depuis plusieurs années dans de grandes et de très grandes organisations débouche sur une résultante d'une tension particulièrement forte dans cette fonction support, comparativement aux autres.

Nous proposons de recourir à l'approche « clients-fournisseurs », issue des approches qualité et des organisations transversales, comme cadre d'analyse et d'évolution du partage des rôles au sein de la fonction Ressources Humaines : la direction fonctionnelle Ressources Humaines se positionnant en fournisseur vis-à-vis des entités opérationnelles, clients internes. Nous présentons des résultats d'expérimentations réalisées dans ce cadre d'analyse.

1 - LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : UNE FONCTION PARTAGÉE ENTRE OPÉRATIONNELS ET FONCTIONNELS

1.1 - Généralités sur la structuration d'une fonction support.

La croissance de la taille d'une entreprise exprimée à travers son effectif, entraîne une structuration progressive : le plus souvent la structure organisa-

tionnelle abandonne la forme de la structure entrepreneuriale (au sens de Kalika ⁽¹⁾) pour prendre une forme **fonctionnelle**, en privilégiant une spécialisation par fonctions : production, commerciale, financière, personnel... ⁽²⁾. La seconde forme principale, réputée plus coûteuse, est la forme **divisionnelle**, les divisions étant définies sur des critères de produits, de marchés ou de zones géographiques. La forme **matricielle** est une forme hybride composée de départements (ou directions fonctionnelles) et de divisions par produits ou marchés. Les **organisations transversales** (Tarondeau et Wright ⁽³⁾) constituent la quatrième forme, née plus

récemment pour pallier les insuffisances des organisations matricielles et divisionnelles quant à la qualité de leur coordination interne (interunités, interdépartements), à la rapidité des processus de traitement et donc au degré de satisfaction des clients.

Or, dans l'une quelconque de ces formes, les fonctions dites support, ou de prestations internes à l'entreprise se trouvent être représentées par une (ou plusieurs) entités organisationnelles (département, service...) spécialisées : c'est le cas des fonctions ressources humaines, finances, recherche et développement... où des personnes, voire des dizaines sont dédiées à temps plein à cette fonction, dispensant ainsi une expertise technique spécifique.

Ces fonctions sont assurées dans l'entreprise à travers des activités réalisées en partie seulement par les entités spécialistes, l'autre partie l'étant par les entités dites opérationnelles, au sein des divisions, usines, unités de production et de vente. La fonction Ressources Humaines constitue ainsi un cas parmi d'autres d'une fonction partagée entre ce qu'il est convenu d'appeler opérationnels et fonctionnels.

Plusieurs études se sont intéressées à la décentralisation de la gestion des ressources humaines. M. d'Azémar de Fabrègues⁽⁹⁾ propose trois critères pour décrire la décentralisation dans les organisations : sa dimension, son degré et sa valeur. Appliquant ce modèle aux **décisions de GRH**, elle retient six domaines d'action des gestionnaires des ressources humaines et analyse pour chacun d'eux les tendances de décentralisation.

V. Buthion⁽⁹⁾ apporte une vision complémentaire en proposant de distinguer la centralisation formelle des compétences et la centralisation formelle des attributions (missions confiées). Elle montre que la concentration des compétences, lorsqu'elle est située loin des points de réalisation de la production principale (aux sens géographique et organisationnel) entraîne des effets « pervers » c'est-à-dire contraires à l'objectif recherché de concentration des pouvoirs ; soit que les compétences s'exercent alors à un coût très élevé, soit que les décisions sont prises en fait bien plus près du terrain. La ligne de partage d'une fonction dépend donc certes de choix organisationnels de l'entreprise mais aussi des comportements des décideurs qui peuvent infléchir significativement cette ligne de partage.

1.2 - Une ligne de partage sous tensions

La littérature de gestion recommande des formes organisationnelles de différenciation⁽⁶⁾ (divisions, organisation matricielle...) dès lors que les marchés nécessitent réactivité, souplesse... La littérature en gestion des ressources humaines, tout comme les discours des dirigeants⁽⁷⁾, recommandent ainsi de réserver aux directeurs de ressources humaines un rôle stratégique et de confier les activités opérationnelles à l'encadrement.

On pourrait donc s'attendre, afin de réagir plus rapidement vis-à-vis du marché, à voir la ligne de partage dans les fonctions support bouger dans le sens d'une plus grande décentralisation lorsque l'entreprise vit des difficultés économiques et commerciales, comme c'est le cas en France depuis quelques années.

Mais l'observation des grandes entreprises⁽⁹⁾ montre une réalité autre : les périodes de difficulté économique entraînent un mouvement de recentralisation vers la direction générale et pour partie vers la Direction des Ressources Humaines des décisions voire des actions de gestion des ressources humaines. D'Azémar de Fabrègues⁽⁹⁾ note d'ailleurs que ce sont surtout les décisions nobles et « positives » qui sont décentralisées... ce qui tendrait à expliquer ce mouvement centripète. Les DRH sont ainsi souvent devenus des gestionnaires de plans sociaux, ne faisant qu'appliquer des décisions prises par leur supérieur hiérarchique, voire par un Groupe distant chargé de négocier avec les partenaires sociaux⁽¹⁰⁾. Morvan⁽¹¹⁾ constate dans une étude empirique réalisée au Québec que si les DRH sont membres à part entière de la haute direction, leur rôle est davantage de l'ordre du conseil que de la décision et qu'ils n'ont pas d'influence réelle sur les décisions non directement liées à la GRH. Ces observations rejoignent celles que nous observons dans les entreprises françaises : la fonction RH est centralisée à la tête de l'entreprise pour les décisions d'orientation stratégique, mais c'est davantage auprès de la direction générale qu'à la DRH. En outre, cette fonction apparaît particulièrement centralisée par rapport à d'autres au sein d'une même entreprise. Il existe ainsi aujourd'hui encore nombre d'entreprises et d'administrations où des budgets par services existent, sauf pour le poste charges de personnel... et même s'il représente 50 à 60 % des dépenses !

Pour analyser les pratiques et le degré effectif de décentralisation, l'analyse de la répartition des tâches et des activités doit donc se faire d'abord entre entités (ex : siège/usine) puis entre niveaux hiérarchiques (Directeur usine, chef de service, agent de maîtrise). En outre, la décentralisation concerne les **décisions**, mais aussi les **actes** (ou actions) de réalisation des décisions, constituant le « passage à l'acte ». Une marge d'autonomie se crée parfois au niveau local par la façon dont une décision centralisée est mise en œuvre, traduite, interprétée localement. C'est ainsi que les écarts entre pratiques et principes de centralisation sont fréquents, de même qu'on observe de fréquentes imprécisions sur les niveaux de décentralisation. Les diagnostics de cadres mettent en avant les malaises que provoquent les flous organisationnels.

1.3 - Evolution du rôle de l'encadrement

La transformation du pouvoir hiérarchique de l'encadrement et de la maîtrise (Mahieu⁽¹²⁾) vers un rôle d'animateur est amorcée depuis le courant du management participatif des années 80. Ici aussi, une tendance lourde et des discours unanimes : le rôle de

l'encadrement est de développer le management, la formation, de soutenir le développement professionnel des collaborateurs, d'évaluer à la fois les performances globales de l'unité et individuelles des personnes, en réduisant le rôle de commandement et de supervision directes. Cette conception issue de l'école des relations humaines et de l'approche socio-technique est dorénavant reprise dans le mouvement des organisations qualifiantes (Zarifian ⁽¹³⁾). On voit ainsi apparaître dans les entreprises des agents de maîtrise qui ont un double rôle (Bonnet ⁽¹⁴⁾) :

- un rôle opérationnel de management de leur unité et des personnes,

- une responsabilité fonctionnelle dans une spécialité : qualité, sécurité...

Dans ce cadre évolutif, nous avons pu observer depuis 15 ans sur plusieurs centaines de personnels d'encadrement les tâches de gestion des ressources humaines réalisées, à partir d'auto-analyses du temps de travail (Fraisie ⁽¹⁵⁾). Ces activités se classent en cinq catégories :

- gestion administrative courante : par exemple saisie mensuelle des heures supplémentaires, des absences...

- régulation de dysfonctionnements : par exemple réponse à une réclamation par suite d'erreur sur la fiche de paie,

- glissement de fonction : tâche assumée à la place du service Ressources Humaines,

- pilotage stratégique : entretiens de recrutement, d'évaluation, élaboration et mise en oeuvre d'actions relevant des ressources humaines tels que réduction de l'absentéisme, amélioration de la sécurité, développement de la formation qualifiante du personnel...

Cette évolution de l'encadrement, si elle paraît irréversible à long terme, présente néanmoins de nombreuses résistances du fait des comportements des intéressés et de leur hiérarchie supérieure : un hiatus ici aussi s'observe entre les intentions, les discours et les pratiques d'entreprises. Ainsi, qu'en est-il aujourd'hui des entretiens annuels que la maîtrise devrait conduire au moins une fois par an avec les ouvriers ou employés sur leurs attentes, leurs besoins de formation ?

L'agent de maîtrise est-il réellement associé, à défaut d'être pilote, à la préparation du plan de formation de son unité ? Connaît-il les salaires de son personnel, participe-t-il aux propositions d'évolution (salaires, promotions...) ?

C'est la réponse à ces questions concrètes qui nous renseigne sur le partage effectif de la fonction Ressources Humaines avec les spécialistes.

Les entreprises françaises se trouvent aujourd'hui dans une situation « au milieu du gué » dans la **décentralisation des opérations** de ressources humaines vers le plus bas niveau hiérarchique, en même temps qu'on observe une tendance de **recentralisation des décisions stratégiques** vers les hauts niveaux hiérarchiques, voire vers les sièges dans les groupes industriels.

Néanmoins, certaines entreprises ont tenté une ambitieuse décentralisation de leurs activités de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans une entreprise industrielle de 1.200 personnes réparties sur une dizaine de sites géographiques que nous suivons depuis 10 ans, la fonction Ressources Humaines est assumée :

- au siège : par une seule personne spécialisée occupée à mi-temps, et dans chaque site par une personne occupée à quart ou à tiers temps aux tâches de gestion administrative du personnel ;

- dans l'ensemble de l'entreprise : par la hiérarchie opérationnelle, qui prend les décisions politiques (Direction Générale du Groupe et Directions des sites) et qui assure la plupart des tâches de gestion courante. Ainsi, dans les usines, chaque conducteur de ligne (agent de maîtrise) prépare la paie de son équipe en saisissant les éléments variables sur son ordinateur, édite les bulletins de paie et les distribue à son équipe. Cette conception de la répartition de la fonction Ressources Humaines est bien sûr supportée par un système informatique extrêmement performant. Mais elle témoigne surtout d'une volonté de l'entreprise de rendre la maîtrise et l'encadrement responsables de leur personnel sur tous les plans (activité, comportement, rémunération, performances...) et de conserver une structure centrale d'experts fonctionnels extrêmement légère.

Par ailleurs, au plan des décisions stratégiques, un rôle de « chef de file » a été confié à chaque directeur de site, afin de développer leur contribution active à l'analyse et à la décision stratégiques. En effet, les experts fonctionnels du siège, bien que très peu nombreux (30 salariés au siège pour 1.200 personnes), ont pris depuis quelques années un rôle très important et moteur dans l'élaboration des plans stratégiques de leur domaine d'expertise, du fait du manque d'implication des directeurs de site, plus investis dans leur site propre que dans une perspective plus globale de leur division d'activité. La direction générale du groupe estimant que la prise de pouvoir des experts fonctionnels est devenue préjudiciable à l'efficacité globale de l'entreprise, chaque directeur de site s'est vu confié la responsabilité d'un domaine fonctionnel pour le compte de sa division. Dans cette

mission, il est assisté de l'expert du groupe qui est ainsi repositionné en co-pilote et non en pilote de la stratégie de l'entreprise. Des binômes (Directeur de site/expert fonctionnel) sont ainsi constitués, dont un a en charge la gestion des ressources humaines.

Ce cas rejoint l'analyse de la décentralisation de la gestion des ressources humaines faite par d'Azémar de Fabrègues, qui a identifié certains cas de décentralisation totale au profit de la hiérarchie, par exemple en matière d'attribution de rémunérations individualisées. Mais ce cas a la particularité de porter sur des décisions stratégiques portant sur la totalité de la division, ce qui présente une innovation importante par rapport aux cas de décentralisation les plus courants.

2 - L'APPROCHE CLIENTS-FOURNISSEURS INTERNES : UN OUTIL D'ANALYSE ET D'ACTION SUR LE PARTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

2.1 - Méthodologie suivie

Notre méthodologie est à dominante expérimentale : ayant défini des hypothèses sur les difficultés de partage de la fonction Ressources Humaines dans les grandes entreprises (au delà de 500 personnes), nous avons procédé à une analyse-diagnostic conduite à la fois auprès de services fonctionnels et d'encadrement opérationnel. Six entreprises ont fait l'objet d'une recherche approfondie, où le diagnostic s'est prolongé par la recherche de solutions d'évolution du partage de la fonction Ressources Humaines, selon une méthodologie participative associant aussi bien les experts de la fonction, que des responsables opérationnels. Les résultats ci-après reposent ainsi sur environ 200 entretiens semi-directifs. Ils ont été présentés aux intéressés pour validation (sous forme anonyme) et ont servi de base à la recherche d'améliorations.

2.2 -Le cadre théorique de l'approche clients-fournisseurs

Selon Tarondeau et Wright ⁽⁶⁾, l'approche client-fournisseur peut être positionnée dans le mouvement, amorcé depuis 20 ans, des organisations transversales : avant de concerner l'innovation et la réponse aux marchés, cette approche a été introduite dans les processus de qualité et de gestion des flux. La démarche qualité s'est donc d'abord située dans une vision fonctionnelle (production essentiellement) où étaient exclues les fonctions non directement productives. Une première évolution a consisté à adopter une vision « processuelle » (la qualité d'un produit est le résultat d'un processus de production qui traverse différentes fonctions).

Une seconde évolution s'est caractérisée par la prise en compte de toutes les fonctions de l'entreprise, reconnues comme susceptibles de créer des non-qua-

lités, d'où l'appellation de « qualité totale ». La vision « processus » prime désormais celle des fonctions, en tout cas dans les développements des promoteurs de la qualité totale. Le processus est un « ensemble de moyens et d'activités liés de façon séquentielle » (Tarondeau et Wright), chaque activité étant liée à la précédente et à la suivante dans une relation client-fournisseur. Les besoins de coordination latérale sont en effet devenus supérieurs aux bénéfices de la spécialisation : les coûts aux interfaces (transposition des coûts de transaction appliqués aux relations entre entités de l'entreprise) s'accroissent, et ce d'autant plus que les compétences croissent, car les risques d'incompréhension (hermétisme des langages d'experts), de désynchronisation (préférence pour l'efficacité et la satisfaction locales) augmentent simultanément. La prise de conscience que la non-qualité, les retards, les erreurs (transmissions de consignes, séparation stratégie-mise en œuvre...) se font très souvent aux interfaces a contribué fortement au développement d'approches à caractère contractuel entre entités.

L'approche client-fournisseur permet ainsi de développer une logique à caractère commercial : l'entité (service RH par exemple) fabrique des produits (services immatériels le plus souvent) grâce à des matières premières (produits, services et informations) apportées par des fournisseurs, internes et externes à l'entreprise, et destinés à être « achetés » par des clients (internes). Cette représentation permet d'introduire la notion de **demande du client**, de sa **satisfaction** à travers la définition d'**indicateurs de qualité** et de **non-qualité**, de ses attentes non satisfaites, et de modifier les modes relationnels entre un service expert et des services opérationnels utilisateurs, pour s'acheminer vers un **dialogue** et des **négociations** entre fonctionnels et opérationnels. L'entité devient ainsi un centre d'**activités** et de **résultats**, alors qu'elle n'était perçue précédemment que comme un centre de coûts pour l'entreprise. Les conséquences sur les systèmes de gestion peuvent être importantes : ainsi certaines entreprises autorisent leurs entités opérationnelles à mettre en concurrence les services fonctionnels avec des prestataires externes ; d'autres s'engagent dans une facturation des prestations réalisées par le service fonctionnel à l'utilisateur-client... avec son corollaire : la possibilité par le client de remettre en cause une facturation imposée, jugée excessive ou sans contrepartie suffisante. L'approche client-fournisseur réduit l'un des méfaits du taylorisme, qui en spécialisant les activités, a fait perdre de vue le **client final**, et donc plus généralement la **finalité** d'une tâche ou d'une activité. L'approche client-fournisseur utilise ainsi des principes d'**analyse de la valeur** ⁽⁷⁾ appliqués aux activités de services : quelle est l'utilité du produit (bien ou service), quelle est la valeur, pour l'utilisateur, du produit et de ses différents composants ?

Enfin, l'approche client-fournisseur introduit une modification des rapports de pouvoirs entre fonctionnels et opérationnels, en accordant à la hiérarchie opérationnelle un statut : celui de client à satisfaire, et donc en réduisant sa dépendance et sa subordination.

2.3 - L'apport d'outils de formalisation de la relation client-fournisseur.

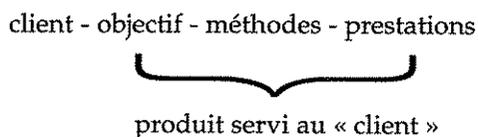
Les principes présentés ci-dessus, de compréhension simple pour l'entreprise, peuvent être concrétisés par des outils d'analyse et de représentation schématiques lorsqu'il s'agit de les appliquer en entreprise, car ils se heurtent souvent à des résistances mentales et socio-culturelles.

Nous en présentons deux que nous avons créés et testés : le portefeuille de produits d'un service fonctionnel et l'éventail de délégation concertée, afin d'analyser le rôle des outils tant dans la compréhension d'une situation que dans son évolution.

Le **portefeuille de produits** d'un service fonctionnel (Savall-Zardet, 1985 ⁽⁸⁶⁾) consiste à représenter un produit immatériel en le décomposant en trois éléments :

- **objectifs** auxquels répond le produit (activité, mission, récurrente ou ponctuelle) ;
- **méthodes** utilisées pour répondre à l'objectif, caractéristiques des savoir-faire techniques de l'entité fonctionnelle ;
- **prestations** servies pour mettre en oeuvre la ou les méthodes : actes concrets réalisés par les membres de l'entité en fonction de leurs compétences concrètes.

L'ensemble des activités d'un service fonctionnel peut ainsi être représenté par des structurations du type :



qui ont pour **origines le client et sa demande** (les objectifs **du point de vue du client**) ; c'est seulement dans une seconde étape que les méthodes et prestations effectivement réalisées pour atteindre l'objectif sont réalisées.

Ce travail de formalisation, réalisé selon une démarche très interactive avec des responsables d'entité spécialisée RH dans plusieurs entreprises, a permis par exemple de montrer qu'un service RH a plusieurs types de clients :

- la Direction Générale,
- les responsables opérationnels membres de l'encadrement
- chaque salarié de l'entreprise auxquels des services différenciés sont proposés.

Cette formalisation permet aussi d'identifier des demandes de clients aujourd'hui non satisfaites, faute de compétences par exemple, donc de déceler des lacunes dans l'offre de service.

Elle présente une seconde utilité : l'inventaire des méthodes et des prestations sert de support à une réflexion sur les possibilités de **décentralisation** vers les entités opérationnelles ou vers des entités fonctionnelles placées plus près des entités opérationnelles. Ainsi dans une entreprise agro-alimentaire de 2.300 personnes, le rôle de la Direction des Ressources Humaines a été redéfini quant à ses clients privilégiés, quant aux méthodes à développer en son sein ou à déléguer aux usines, quant aux prestations à décentraliser. Les principaux changements proposés par la DRH et les responsables opérationnels d'usine, validés par la Direction Générale sont résumés dans la figure ci-contre.

CENTRALISER	DÉCENTRALISER
<ul style="list-style-type: none"> • CE QUI EST UNIFORME POUR L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE (Régime de retraite, politique de rémunération des cadres...). Faire la liste et prévoir un dispositif (3 C) régulier (cf améliorer les (3 C)). • LES PRINCIPES D'ACTIONS, LES RÈGLES DU JEU SUR LESQUELLES REPOSENT LA POLITIQUE DU PERSONNEL. • LE CONTRÔLE DES MESURES DE GESTION INDIVIDUELLE (Mutation, rémunération...) ET LA PAIE. • LA CONNAISSANCE DES DIFFÉRENCES ENTRAÎNÉES PAR LES DÉCISIONS PRISES AU NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS. • LA GESTION-DÉVELOPPEMENT DES CADRES. • LES PROGRAMMES DE FORMATION AU MANAGEMENT POUR LES CADRES. 	<ul style="list-style-type: none"> • LA GESTION INDIVIDUELLE DES PERSONNELS OUVRIERS, EMPLOYÉS, MAÎTRISE, TECHNICIENS ET CADRES (Recrutement, primes, promotions, mutations, évaluation des performances, augmentation au mérite...) DANS LE CADRE DE POLITIQUES DÉFINIES AVEC/PAR L'ÉCHELON CENTRAL. • LES ACTIONS SOCIALES SPÉCIFIQUES A CHAQUE SITE (Aménagement du temps de travail, conditions de travail, organisation du travail). • LA NÉGOCIATION DE CE QUI EST SPÉCIFIQUE AU SITE. • LA GESTION DES CONFLITS SPÉCIFIQUES AU SITE.

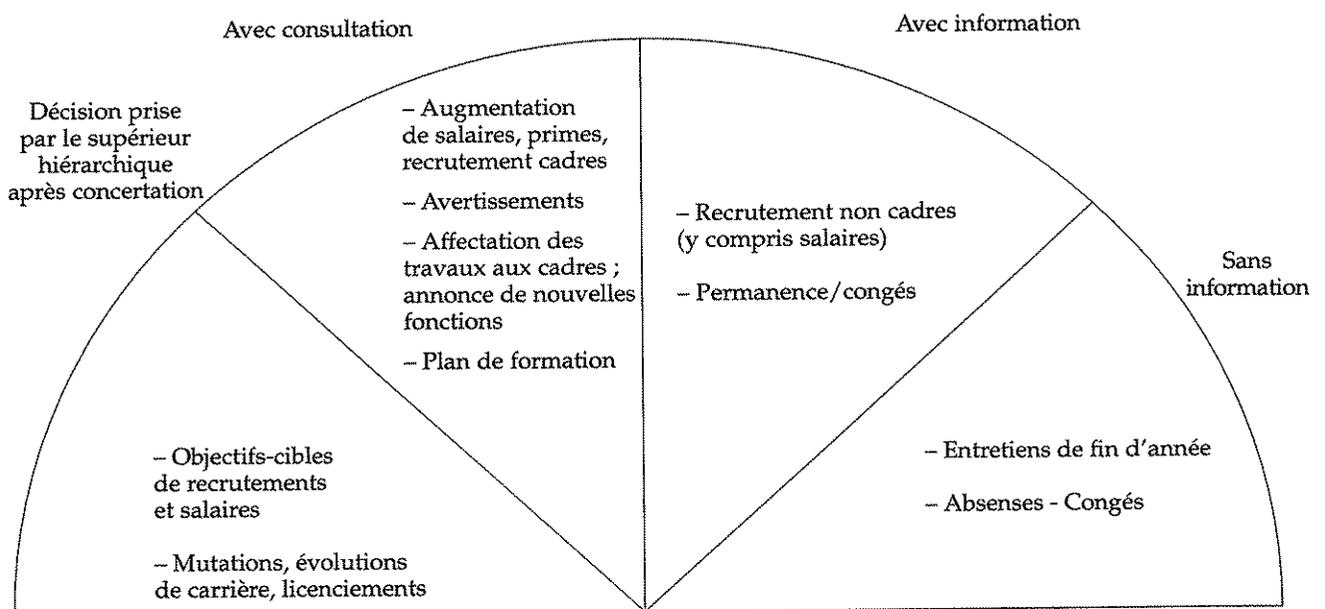
L'éventail de délégation concertée⁽¹⁹⁾ clarifie quant à lui les zones d'autonomie, de concertation et de contrôle dans une relation client-fournisseur (entre entités) ou supérieur hiérarchique-subordonné (entre individus). Prétexte de dialogue sur un domaine sensible de la vie des organisations (décentralisation, autonomie, pouvoir), cette représentation permet d'affiner et d'« opérationnaliser » le concept d'autonomie, d'introduire des nuances dans le couple centralisation-décentralisation en distinguant quatre stades :

- 1 - décision par A sans information aucune à B
- 2 - décision par A et information a posteriori à B
- 3 - consultation préalable de B avant décision par A
- 4 - décision prise par B en présence de A (*)

Un processus de traitement, ou un ensemble d'activités peut ainsi se représenter dans ces 4 zones, témoignant, si elles sont toutes remplies, d'un portefeuille de délégation et d'autonomie concertées bien équilibré. Outil de diagnostic de l'existant, il permet aussi de faire évoluer la répartition en passant progressivement de la zone 4 à la zone 1. C'est donc une structuration de règles du jeu à caractère contractuel qui est ainsi réalisée, et qui devient outil de gestion des ressources humaines lorsqu'il s'agit de proposer une évolution de responsabilités à un collaborateur.

Le même instrument peut faciliter la clarification sur le degré de décentralisation et de concertation entre deux niveaux organisationnels : par exemple, le degré de délégation de la hiérarchie opérationnelle en termes de GRH par rapport à la direction générale (cf. figure ci-après).

Exemple de PORTEFEUILLE DE DÉLÉGATION CONCERTÉE HIÉRARCHIE OPÉRATIONNELLE/D.G.



CONCERTATION

AUTONOMIE

(*) A représentant le client interne, B le fournisseur (ou A le collaborateur et B son supérieur hiérarchique)

BIBLIOGRAPHIE

1) cf. Kalika M. : « Structures d'entreprise », éd. Economica, 1988, p. 24.

2) cf. Enrègle Y. et Thiétart R.A., « Précis de direction et de gestion », Editions d'organisation, p. 140.

3) Tarondeau J.C. et Wright Russel W. : « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion n° 104, juin-juillet-août 1995, pp. 112-122.

4) cf. d'Azémar de Fabrègues « La décentralisation de la gestion des ressources humaines », Actes du 3^e Congrès AGRH, 1992, p. 436-445.

5) cf. V. Buthion : « La décentralisation synchronisée : un principe de management moteur, pour accroître l'efficacité des organisations », Thèse de Doctorat, Université Lumière Lyon 2, janvier 1993, cf. p. 135-136.

6) au sens de Lawrence et Lorsch : « Adapter les structures de l'entreprise », éditions d'Organisation, 1973.

7) cf. par ex. Farastier A. : « Gestion anticipative des compétences stratégiques : le rôle du DRH », 5^e Congrès AGRH, 1994, pp. 778-788.

8) Nous nous intéressons ici spécifiquement à ces entreprises (à partir de 500-700 personnes) compte tenu du sujet traité.

9) d'Azémar de Fabrègues op. cit, pp. 441-443.

10) Savall H. : « Les méthodes de recherche en GRH en question », Actes du 5^e Congrès AGRH, 1994, pp. 95-100.

11) Morvan Dominique : « Les rôles et activités du DRH : une étude descriptive de dix neuf cas », Actes du 3^e Congrès AGRH, 1992, pp. 453-459.

12) Mahieu C. : « Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles », Economies et Sociétés, Sciences de Gestion n° 20, 1994, pp. 161-187.

13) Zarifian Ph. : « Comment mesurer et contrôler la performance d'une organisation qualifiante », Communication au Colloque de l'IIR « Flexibilité et polyvalence »*, Paris, 1992.

14) Bonnet M. : « Transformation du statut de la maîtrise au sein d'un processus de restructuration des emplois dans les ateliers en milieu industriel », Thèse pour le Doctorat 3^e cycle Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, oct. 1981, 354 p.

15) Fraisse V. : « La grille de gestion du temps de l'analyse socio-économique : un outil d'auto-diagnostic au service de l'amélioration du rôle des cadres », DEA de Gestion des Entreprises et des Organisations, Université Lumière Lyon 2 et Groupe Ecole Supérieure de Lyon, novembre 1988, 138 p. + annexes.

16) op.cit. : « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion n° 104, juin-juillet-août 1995, pp. 112-122.

17) Jouineau C. : « L'analyse de la valeur », Entreprise Moderne d'Édition, 1982, rééd. 1985, 253 p.

18) Savall H. et Zardet V. : « Développement du professionnalisme des consultants », rapport ISEOR 1985.

19) Savall H. et Zardet V. : « Ingénierie stratégique du roseau », Ed. Economica, 1995, 517 p.