

La régulation de la compétition interne :

un défi d'une GRH éclatée

François COCULA

La volonté d'appréhender la compétition interne au sein de l'entreprise peut surprendre ceux qui ne sont familiers ni de son organisation, ni de son fonctionnement : la compétition, en termes économiques, n'est-elle pas entièrement tournée vers l'extérieur ? Et la référence à l'existence d'une compétition interne n'est-elle pas porteuse d'affaiblissement pour une entreprise qui doit mobiliser ses forces vis-à-vis de l'extérieur ? Afin de dépasser cette contradiction initiale, il convient de se référer au seul terme de compétition.

Aujourd'hui, l'utilisation la plus répandue du terme de compétition concerne la pratique du sport, envisagée dans la mesure des performances de ses acteurs et dans leurs résultats qui déterminent gagnants et perdants, sans oublier l'existence de règles précisément codifiées avec des arbitres ou des juges chargés de les faire appliquer et, donc, de sanctionner tous ceux qui ne les respectent pas, voire de les mettre hors compétition. Dans tous les cas, le concept de compétition se traduit pour les individus par un dépassement d'eux-mêmes ou de leurs semblables. Celui-ci se fonde sur la caractéristique essentielle d'une compétition inhérente à la nature des êtres vivants et à leur comportement en société, quelle que soit sa structure. Dès lors, chaque entreprise, comme toute organisation, porte en elle des formes de compétition, simplement parce que des hommes y exercent une activité et un pouvoir. Ainsi mise en évidence, la compétition interne peut-elle être un outil de management et comment est-elle perçue par ceux qui l'utilisent et ceux qui la vivent ?

Les réponses à ces questions s'inscrivent dans une démarche de GRH fonctionnelle conçue comme une mobilisation des ressources humaines de l'entreprise destinée à apporter un maximum de bénéfices en termes de productivité et de performances afin de conforter sa position sur le marché. Elles ont été obtenues à l'issue d'une enquête fondée sur des données quantitatives et qualitatives, ainsi que sur l'appréciation comparée des différents acteurs de la compétition interne. Les caractéristiques propres à cette GRH fonctionnelle sont exposées dans la seconde partie de notre contribution. Par contre, les formes de régulation de la compétition interne conçues pour pallier ses excès ou leurs risques imposent une autre approche. Ici, les pratiques d'une GRH fonctionnelle doivent s'effacer devant les solutions multiples d'une GRH éclatée, « défendant l'homme au coeur des systèmes techniques » et se définissant comme une réponse à la diversité des situations et des personnels. Ce constat de notre recherche est exposé dans la dernière partie de cet article.

1. LE CONCEPT DE COMPETITION INTERNE : ELABORATION, EVOLUTION

L'émergence du concept de compétition est due à la conjonction de deux facteurs : l'intérêt porté aux études de comportement dans les « sciences de management » et les progrès de la mesure individuelle et collective des performances.

1.1. La compétition interne : un défi actuel pour la GRH

R.M.KANTER (1987) a pu souligner que la compétition interne est vraisemblablement le défi le plus important que doivent relever, aujourd'hui, les entreprises. Elle énumère les différentes raisons qui justifient l'intérêt qu'on doit lui porter :

- Leurs gains obtenus à travers une concurrence externe tendent à atteindre un plafond pour toutes les entreprises.
- Les nouveaux systèmes de rémunération qui récompensent la contribution de chacun, créent des différenciations entre individus ou départements.
- La pression de la performance, consécutive à une intensification d'une concurrence externe, développe des comparaisons entre sous-unités internes supposées être motivantes.
- La baisse de la croissance dans certains secteurs, voire un déclin dans d'autres, tend à réduire les ressources internes et peut développer de nouvelles sources de conflit pour leur répartition.
- La suppression des niveaux hiérarchiques tend à réduire les opportunités de promotions.
- La décentralisation et une autonomie renforcée sont susceptibles de permettre une bonne réaction aux conditions du marché qui, tout en développant certes une identité et un orgueil élevés, favorisent la perception que la coopération entraîne une perte d'autonomie.

Pour toutes ces raisons, R.M.KANTER invite les dirigeants à une vigilance accrue afin d'éviter les excès de ce qu'elle dénomme « le management cow-boy ».

1.2. Une préoccupation récente de travaux américains

Deux études contemporaines de l'article de R.M.KANTER, celles de S.M.SOMMER (1989) et G.LIM (1988), se sont consacrées à l'étude du concept de compétition interne. La première est centrée sur ses mécanismes psychosociologiques. La seconde s'intéresse aux relations entre compétition interne et performance de l'organisation.

1.2.1. La compétition comme un processus de comparaison sociale : l'analyse de SOMMER

S.M.SOMMER essaie de montrer que la compétition interne est une forme puissante de motivation. Il la considère avant tout comme un processus de comparaison sociale ; le résultat de la comparaison (niveau de résultat, revenu de la compétition) déterminant la satisfaction. Il définit donc la compétition comme : « un processus par lequel les participants vont, dans le cadre de tâches spécifiques, prendre des décisions de façon consciente, utiliser les informations disponibles par rapport à un point de référence, afin de se comparer à lui et de se motiver pour essayer de le battre ». Par là-même, SOMMER souligne que la compétition ne doit pas être réduite à une récompense reçue pour tel ou tel résultat. A ses yeux, elle n'a pas besoin d'être fondée sur un système de récompense pour exister. Seules sont importantes les notions de comparaison sociale et de détermination d'un but. Son étude montre qu'une situation de compétition peut permettre d'obtenir des niveaux plus élevés de « performance » que dans d'autres situations comme celles d'une « coaction », « d'une fixation de buts » ou d'une coopération. Ainsi la compétition peut-elle être une technique de motivation dans les organisations.

Cependant, même si SOMMER insiste pour inscrire la compétition dans la durée, son travail ne s'intéresse pas aux coûts de la compétition pour les participants, c'est-à-dire aux conséquences sur la performance des « perdants ». Pendant combien de temps la compétition va-t-elle apporter des résultats bénéfiques pour l'organisation ? Quel sera son impact dans le long terme sur l'implication des individus par rapport à la tâche qui leur a été assignée ? Son analyse souffre de l'absence de prise en compte du rôle des dirigeants dans le déroulement de la compétition. Sa recherche empirique,

effectuée sans prise directe avec la réalité, ne lui permet pas d'appréhender le phénomène à travers des pratiques de management existantes.

1.2.2. Une approche empirique du lien compétition-performance avec G.LIM

G.LIM (1988) fonde son étude sur l'hypothèse qu'il y a peut-être une relation entre une compétition interne (compétition entre les sous-unités dans une organisation) et la performance de la firme. Il précise qu'il ne faut pas confondre conflit et compétition puisque ces deux situations ne vont pas induire les mêmes comportements individuels :

- le conflit est d'abord caractérisé par une interférence mutuelle des comportements;
- la compétition est caractérisée par une lutte en parallèle des individus.

Le conflit induit des effets négatifs pour l'entreprise, alors que la compétition peut stimuler les efforts sans provoquer automatiquement des gaspillages. La compétition entre sous-unités ne peut pas entraîner des interférences entre elles si leur fonctionnement est indépendant les unes des autres. Pour LIM, la compétition interne peut être définie comme une situation où « une sous-unité lutte de façon indépendante pour atteindre certains buts sur lesquels elle est informée, ces buts étant incompatibles avec ceux d'autres sous-unités ».

A la différence de SOMMER qui néglige le rôle des dirigeants, il insiste sur les aspects manageriaux résultant des relations compétition interne/performance. Des dirigeants qui souhaiteraient augmenter la performance de leurs unités, peuvent le faire grâce à la compétition interne. Ils agiront afin de rendre les unités interdépendantes entre elles. Pour atteindre cet objectif, ils développeront des réseaux d'informations entre les unités. Favoriser la recherche d'informations, c'est aussi mettre en place un système de rémunération relative. Plus une unité de vente sera comparée à d'autres, plus elle sera portée à rechercher des informations sur ses rivales afin de mieux se situer. Les résultats de l'étude montrent que la rémunération relative est fortement corrélée à la recherche d'informations. Pour LIM, « la compétition interne apparaît comme un phénomène intraorganisationnel qui semble être commun à beaucoup d'organisations ».

Les études de S.M.SOMMER et de G.LIM constituent une référence majeure puisque, pour la première fois, elles proposent une identification du concept de compétition et des vérifications d'hypothèses. Malgré leurs différences d'approche et leurs divergences de résultats, elles présentent des parentés. L'un et l'autre ont dégagé le concept de compétition de ces partenaires encombrants que sont le déroulement des conflits internes ou les effets de l'attribution de récompenses. Plus que les conséquences ou les causes, ce sont les pratiques de compétition qui ont retenu l'attention de ces deux chercheurs. C'est pourquoi ils insistent sur le volontarisme des acteurs de la compétition interne et sur leur connaissance des mécanismes qu'elle engendre.

S.M.SOMMER, trop assuré a priori des bienfaits de la compétition interne, ne va pas au delà d'une approche expérimentale. G.LIM n'encourt pas la même critique puisqu'il a mené à bien son enquête auprès de services commerciaux d'entreprises. Mais il reste trop attaché au niveau des sous-unités et pas assez à celui des individus qui les composent.

1.3. Méthodologie d'une nouvelle approche

Aussi est-il nécessaire d'élargir le domaine de la recherche à d'autres activités comprises dans d'autres structures que celles de sous-unités. En même temps, il convient d'établir une relation, au sein d'une entreprise donnée, entre ceux qui ont un pouvoir d'orchestration de la compétition interne et ceux qui sont appelés à n'être que des exécutants même s'ils disposent d'éléments suffisants d'information pour en devenir acteurs. Ces actions et réactions de la hiérarchie et des salariés, appréhendées dans un interface constant, peuvent donner une dimension nouvelle à la

compétition interne. Pour tous, il faut partir d'une définition claire et concise de la compétition interne, que nous avons mise à l'épreuve : « une confrontation interne des personnels qui aboutit à la distinction des plus performants ». Cette définition est centrée sur trois mots clés qui s'attachent aux personnes, quelles que soient leur catégorie et leur activité dans l'entreprise: confrontation, distinction, performants. Dans le cas de notre recherche empirique, nous avons proposé cette définition à l'assentiment de ceux qui étaient susceptibles de vivre la compétition. Près des trois quart d'entre eux (232 sur 323) y ont souscrit.

P.LOUART (1993) souligne l'importance de la gestion des tensions dans la G.R.H à l'heure actuelle et l'intérêt que celle-ci doit attacher à leur identification. Nous nous inscrivons dans cette perspective en cherchant à mettre en évidence le rôle que peut avoir une compétition interne comme vecteur éventuel de tensions dans l'entreprise. Plusieurs interrogations nous ont incité à réfléchir sur l'intérêt d'une telle recherche en G.R.H. Certaines s'imposent d'emblée. Ainsi, le développement récent des procédures individuelles d'évaluation des performances peut-il se faire sans comparaison, donc sans compétition ? Comment adopter la rémunération au mérite sans renforcer le sentiment de compétition ? Comment répondre au souhait des individus d'accéder à des promotions sans développer une compétition entre eux ?

Notre problématique peut être résumée à travers les deux questions suivantes :

1) Les dirigeants d'entreprise conçoivent-ils la compétition interne comme un mode de management des hommes ?

2) Quel jugement portent les salariés sur la compétition qui les concerne?

Ces questions se doivent d'être posées en G.R.H. car la compétition interne n'existe qu'à travers le jeu d'acteurs dans l'entreprise. La perception d'une compétition ne saurait être la même quand on subit cette compétition ou quand, au contraire, on la met en place et on la régule. C'est pourquoi notre problématique de recherche suit une double démarche :

- d'une part, il s'agit d'appréhender la vision des dirigeants sur la mise en place d'une compétition et ses conséquences,
- d'autre part, il s'agit d'apprécier la perception des acteurs-salariés de façon à mieux cerner leurs réactions vis-à-vis de la compétition tant au niveau de son déclenchement que de ses effets, sachant que l'ensemble concourt à une représentation riche d'interactions.

Cette dualité est peu ressentie par les responsables rencontrés qui gardent le point de vue de l'employeur et n'éprouvent que rarement le besoin de se mettre à la place de leurs salariés. Il y a là une difficulté de mise en situation que notre étude peut contribuer à atténuer. Cette approche originale de la compétition implique deux explorations différentes mais complémentaires. Une logique inductive a été utilisée pour mieux répondre à notre démarche d'exploration et de compréhension. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 57 entreprises de plus de 100 salariés sur un terrain volontairement circonscrit, celui du département de la Gironde, de manière à représenter une population homogène d'individus quant à leur mode de vie et leurs conditions de travail. L'encadré ci-dessous présente les conditions, les outils et les résultats de notre enquête.

Encadré n°1 : Base empirique de la recherche

* une démarche double et complémentaire

- proposition préalable de définition de la compétition à tous les acteurs de la recherche
- démarche qualitative inductive auprès des dirigeants
- démarche quantitative inductive auprès des salariés

* terrain d'étude

- un territoire cohérent et circonscrit : le département de la Gironde
- 100 entreprises tirées au sort parmi les 371 de plus de 100 salariés
- refus de 43 entreprises / réponse positive de 57 entreprises dont 26 ont accepté que soit étudié un échantillon de salariés (échantillonnage suivant la méthode des quotas)

* outils

- guides d'entretiens semi-directifs pour les dirigeants et retranscription intégrale des discours enregistrés
- questionnaires pour les salariés : 63 questions dont 32 dites d'opinion grâce à des échelles d'attitudes
- 613 questionnaires distribués / 323 récupérés / soit un taux de retour de 52 %

* traitement des données

- analyse de contenu des entretiens des dirigeants
- analyse quantitative des réponses des salariés : tris à plat et utilisation de la corrélation canonique avec le logiciel SAS

2. UNE COMPETITION INTERNE AU SERVICE D'UNE GRH FONCTIONNELLE

La GRH fonctionnelle, si l'on se reporte à la définition donnée en introduction, doit être considérée comme une auxiliaire de croissance conçue en termes de profit pour l'entreprise, planifiée ou projetée dans le temps par rapport à lui. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les fondements d'une compétition interne et que sont déterminés ses leviers avec, pour conséquences, une nécessaire conscience des excès que ces mécanismes peuvent entraîner, en devenant contradictoires avec une solidarité génératrice de coopération essentielle au sein des structures organisationnelles.

2.1. Les fondements d'une compétition interne

2.1.1. Une adaptation à la concurrence externe

La concurrence donne sa configuration au marché, définit son évolution à court terme et détermine tous les impératifs du présent qui se conjuguent, pour les dirigeants, en termes récurrents : augmentation de la productivité, maîtrise des coûts, réduction obligée des effectifs, motivation constante et accrue des personnels. Un des DRH rencontrés souligne la liaison entre l'exigence externe et la pratique interne : « aujourd'hui, la concurrence externe fait que l'on doit dans l'organisation augmenter le rôle de la compétition interne ». Dans ces conditions, 42 dirigeants sur les 59 interrogés jugent que la compétition interne est d'abord une réponse aux contraintes d'un environnement concurrentiel. La comparaison récurrente dont se servent 13 d'entre eux est celle d'un marché assimilé à un gâteau dont les dimensions restent constantes et dont les parts constituent un

enjeu incessant. Il est significatif qu'ils en parlent davantage en termes de pertes possibles - 9 d'entre eux - qu'en termes de gains envisageables.

Les salariés ont une approche semblable puisque les deux premiers facteurs retenus sont la pression de la hiérarchie et la concurrence extérieure. Cette dernière est donc, pour eux, le premier facteur externe influençant la compétition interne. Le décalage, peu important, qui existe entre leur perception et celle des dirigeants s'explique aisément. Ils n'ont pas, comme ces derniers, leur regard porté d'abord vers l'extérieur. Malgré cela, ils sont eux aussi sensibilisés à ce facteur sous la pression de la hiérarchie. A cet égard, le cumul des deux facteurs (concurrence extérieure et pression de la hiérarchie) peut être pertinent.

2.1.2. Une orchestration par la hiérarchie

Ce sont essentiellement les dirigeants et le personnel d'encadrement qui sont perçus par les salariés comme des responsables de la compétition, les premiers plus directement que le second. Les collègues sont perçus comme ayant une moindre importance dans cette répartition des responsabilités. Ces résultats renforcent l'influence d'une hiérarchie jugée responsable de la compétition : une responsabilité au sommet avec le rôle des dirigeants et une responsabilité répercutée à travers la hiérarchie par le personnel d'encadrement. Dans cette logique, les entretiens d'évaluation et de fixation d'objectifs sont perçus comme moyen de transmission des messages de compétition interne. Ces messages peuvent être transmis à l'occasion d'entretiens individuels. Tout se passe comme si le caractère formalisé des entretiens individuels dans les entreprises, rendait par là-même officielle une compétition interne.

C'est pourquoi les dirigeants se déclarent plus nuancés à l'égard d'une orchestration. Les entretiens sont révélateurs de trois attitudes à l'égard de la compétition : soit, ils la refusent en bloc, soit, ils l'acceptent sans en faire un outil primordial de la gestion des ressources humaines, soit, ils l'orchestrent et l'exploitent comme une forme de management au sein de leur entreprise.

TABLEAU n°1 :

Attitudes des dirigeants face à la compétition et arguments avancés

	nombre d'entreprises	arguments externes	arguments internes	autres
REFUS	7	se consacrer exclusivement à la concurrence extérieure et de ne pas gaspiller ses forces et d'être à l'intérieur	- souci de préserver leur entreprise et ses personnels de toute forme d'agressivité - spécifique de leur activité et de la composition de leur personnel	
ACCEPTATION	32		- non considérée comme un facteur de motivation ou sélection	compétition inhérente nature humaine et stimulée par la vie en société
ORCHESTRATION	18	intégration dans la stratégie	faire émerger les plus performants	

2.2. Leviers de la compétition interne

Résultats de l'orchestration de la compétition interne, ils se situent dans un cadre chronologique où se conjuguent leviers permanents et occasionnels de la compétition. Cette double implication temporelle a pour objectif de créer un cycle ininterrompu de compétition pour les salariés.

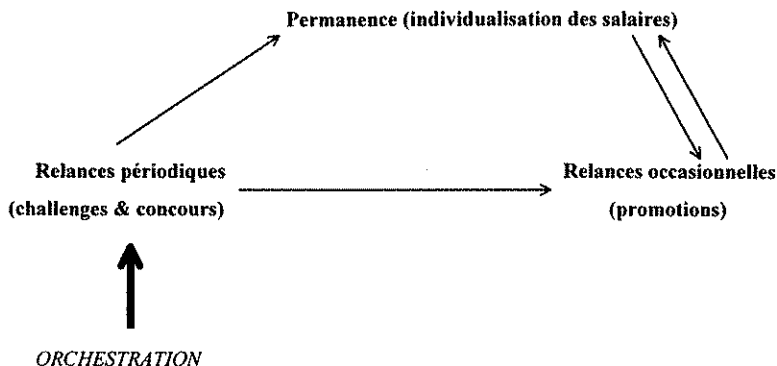


Figure 1 :

Le cycle ininterrompu des leviers de compétition interne

2.2.1. Une utilisation permanente des leviers financiers avec la pratique de l'individualisation des salaires

Grâce à l'individualisation des salaires, les entreprises y gagnent un personnel davantage motivé sur lequel leur emprise est plus forte et elles trouvent là le moyen de mieux répondre à des objectifs changeants et multiples (O.SERVAIS, 1989). Cette personnalisation des salaires, conséquence logique de leur individualisation, répond au besoin de distinction des plus performants : les « vainqueurs » de la compétition sont satisfaits parce qu'ils sont récompensés, et ils sont mis en avant de manière à favoriser l'incitation chez les autres. Surtout, l'individualisation des salaires rend possible une gestion sélective des effectifs. Ceux qui auront donné satisfaction ou qui seront sortis « gagnants » de la compétition, auront des chances d'être promus et seront incités à rester dans l'entreprise. Ce ne sera pas le cas de ceux pour qui l'individualisation des salaires est synonyme d'aucune progression salariale. Cette situation s'installant dans le temps, leur risque de marginalisation augmente. Pour O.SERVAIS (1989, p 11), l'individualisation correspond « à une incitation au départ pour les exclus ».

Même si les dirigeants rencontrés accordent, dans leurs entretiens, une place réduite aux primes dans le déroulement d'une compétition interne, ils soulignent leur caractère flexible dans la distribution qui favorise le contrôle de la compétition. Aussi est-il possible d'établir avec B.BECKER et M.HUSELID (1992) un parallèle entre les courses automobiles et les systèmes « tournois » de promotions. Ces deux auteurs soulignent le rôle fortement incitatif généré par un différentiel de prix, à la fois sur la performance individuelle du pilote de course, mais aussi sur sa prudence éventuelle. Ce n'est pas le niveau absolu de la récompense qui pousse à l'effort, ce sont les écarts relatifs entre les récompenses.

2.2.2. Une utilisation ponctuelle et récurrente des relances de compétition : les concours et challenges

Notre recherche souligne l'adéquation entre la présence des challenges et celle de la compétition interne, soit que les entreprises se contentent de l'utiliser, soit qu'elles l'orchestrent. Les entretiens montrent comment les challenges obéissent à des règles fixées par les dirigeants et largement explicitées aux salariés concernés. Ces règles correspondent aux pratiques habituelles de toute compétition : elles prévoient une délimitation dans le temps avec un début et une fin, ainsi que la perspective d'une relance à période fixe qui répond le mieux au calendrier de l'entreprise. Elles déterminent des concurrents pour prendre part aux épreuves : ici joue pleinement l'imbrication du collectif et de l'individuel avec la mobilisation recherchée des équipes ou des agences. Elles fixent au préalable la nature et la hiérarchie des récompenses avec une prédilection pour les voyages aux destinations exotiques. Elles mettent en valeur les résultats à l'imitation d'une distribution des prix. A l'occasion, elles excluent les tricheurs qui ont détourné les règles du jeu à leur profit et au détriment de l'entreprise.

Ces challenges apparaissent comme des leviers aux modalités évolutives. Ainsi, les dirigeants préconisent leur évolution selon trois directions : un allongement dans le temps afin d'éviter les fièvres saisonnières suivies de trop longs répit facteur de démobilisation ; une amélioration de la concertation en vue d'une acceptation sans réticence ; enfin, l'accent mis sur les améliorations qualitatives qui ne se chiffrent pas en résultats mais en idées nouvelles.

2.2.3. Des occasions de compétition à travers les promotions

La promotion des salariés joue incontestablement un rôle incitatif tout en permettant une certaine adéquation entre les hommes et les nouvelles fonctions. Comme l'ont développé E.LAZEAR et S.ROZEN (1981), l'organisation d'un « tournoi » entre les différents protagonistes peut être une solution efficace pour ce double objectif d'incitation et de mise en adéquation des personnes. L'incitation peut être maintenue à son maximum grâce à des compétitions ou tournois successifs et, à l'échéance, ce seront « normalement » les plus talentueux qui accéderont à l'échelon supérieur. La promotion est d'autant plus stimulante qu'elle s'accompagne généralement d'un avancement dans la hiérarchie des rémunérations de l'entreprise, auquel sont très attachés les salariés. Mais les progressions dans l'échelle de salaires sont plus ou moins importantes suivant les individus. C'est pourquoi, comme le souligne E.LAZEAR (1993), « le mode de rémunération lié à l'avancement et le plus courant est, en fait, un concours dans lequel les travailleurs sont payés, soit implicitement soit explicitement, sur la base de leurs résultats comparés à ceux de leurs collègues ». Ainsi, se trouve organisée une compétition interne entre individus dans une entreprise. Nous rejoignons l'analyse de LAZEAR sur le fait que cette mise en compétition peut être implicite ou explicite. Les résultats de notre recherche tendent à montrer qu'il s'agit la plupart du temps d'un concours implicite directement lié au processus de comparaison. La caractéristique qui prévaut est celle d'occasions génératrices de compétition. N'est-il pas normal qu'avec leur accompagnement d'informations et de diffusion des résultats, ces occasions soient valorisées ou exaltées aux yeux des participants ? Tout autre peut être le regard de dirigeants qui se veulent maîtres du jeu et détiennent les leviers des événements déclencheurs de compétition.

Aux yeux des salariés, la compétition interne se déclenche de manière occasionnelle. Un des objectifs de notre enquête auprès d'eux était d'appréhender quels pouvaient être, à leurs yeux, les événements susceptibles de déclencher ou d'accélérer la compétition interne dans l'entreprise. Ce sont les promotions et, à un degré moindre, la mobilité interne et la restructuration de l'entreprise qui sont jugées comme les effets déclenchant le plus facilement une compétition interne. Ce sont, surtout, des événements inscrits dans la durée qui provoquent des effets de compétition interne, jugés par ailleurs occasionnels. Le paradoxe illustre bien la divergence des points de vue entre ceux qui vivent la compétition et ceux qui la provoquent. Obligés à des relances périodiques, les dirigeants utilisent la

compétition interne comme un outil qui ne trouve son efficacité que dans la durée. Confrontés à ces impulsions, les personnels ne retiennent que les « pics » de compétition interne sans mesurer qu'ils se situent dans une continuité qui engage durablement l'entreprise.

La relation compétition interne/promotion ne satisfait pas pleinement les dirigeants. La plupart émettent des réserves quelles que soient leur attitude et leurs pratiques à l'égard de la compétition interne. Leurs réserves, presque similaires, formulent une même crainte : celle qu'ils ont de se tromper, c'est-à-dire de faire un mauvais choix, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour eux-mêmes et celui qu'ils ont promu.

Il convient toutefois de nuancer l'interaction compétition/promotion car il se peut que la promotion ne soit pas une incitation suffisante pour lancer la compétition et, surtout, que les résultats de promotion puissent ne pas correspondre à ceux générés par une compétition interne. Les travaux de G.P.BAKER, M.C.JENSEN et K.J.MURHY (1988) mettent en évidence une série de limites dans le fonctionnement du couple incitation/promotion.

Le rapprochement temporel entre incitation et promotion est fonction de la probabilité des promotions, or celle-ci dépend souvent plus directement de variables contingentes que de l'effort de l'individu. Afin qu'elle reste dynamisante, la compétition pour l'avancement nécessite l'existence d'un nombre élevé de postes à pourvoir. Un système « tournoi » risque d'hypertrophier les structures d'une entreprise devant la nécessité de proposer des postes aux vainqueurs et, par là-même, de favoriser la bureaucratisation. En raison de cela, seules les grandes entreprises sont peut-être les mieux placées pour gérer une compétition interne forte consommatrice de promotions.

En suivant l'analyse de G.P.BAKER, M.C.JENSEN et K.J.MURHY, il apparaît que ce système est mieux adapté aux firmes à croissance rapide. En effet, les entreprises dont la croissance est lente peuvent rencontrer des difficultés pour proposer des postes à pourvoir aux vainqueurs de la compétition interne. Face à cette obligation, JENSEN (1986) souligne que si les dirigeants de firmes disposent de liquidités importantes, ils risquent d'être amenés à développer une politique d'acquisitions d'autres entreprises dans le seul objectif de satisfaire des perspectives de carrière. Cette politique de croissance externe peut ne pas tenir compte de la rentabilité des acquisitions futures : ce qui compte, c'est l'existence de nouveaux postes.

Ces mises en compétition dans le cadre de promotions peuvent être comparées à un système de fuite en avant perpétuelle où les individus anticipent sur les satisfactions que peuvent leur apporter les fonctions auxquelles ils aspirent (M.BONETTI et V.DE GAULEJAC, 1982). Confrontés à cette situation, ils peuvent ne plus vouloir accepter la promotion suivante et, donc, refuser de continuer à participer à la compétition interne.

2.3. Conscience des effets et typologie des excès

Les entretiens avec les responsables ont permis de développer l'existence d'effets pervers liés à l'exercice de la compétition avec le passage imprévu, parfois imprévisible, d'effets positifs à des effets négatifs et de l'illustrer d'expériences significatives de cette possibilité de dérive. Les principaux effets cités spontanément par les dirigeants sont nombreux :

TABEAU n°2 :
Les effets induits pour les dirigeants

	dirigeants	Fréquence
motivation	21	36%
performances accrues	29	49%
émulation	9	15%
rétenion d'informations	6	10%
dysfonctionnements internes	6	10%
perte d'efficacité interne	10	17%
conflits et tensions	14	24%
détournement des règles	10	17%
priorité aux objectifs personnels	25	42%
usure des compétiteurs	6	10%
démotivation et marginalisation des perdants	17	29%

Cette dispersion des réponses est révélatrice de leur embarras au moment de se prononcer avec le souci de souligner la démarcation fragile entre des effets qu'ils perçoivent positifs, mais qui peuvent devenir négatifs s'ils ne sont pas contrôlés. S'ils mettent en évidence le rôle positif de performances accrues, ils mesurent le caractère néfaste qui peut résulter d'une priorité laissée aux objectifs personnels. Leur position au sein de l'entreprise les rend plus sensibles aux crises qui risquent d'affecter l'ensemble qu'aux désagréments que peuvent ressentir les salariés. Cet éventail de choix ouverts par leurs réponses, apparemment contradictoires, est la meilleure justification pour un contrôle des effets ou une régulation de la compétition interne dont ils se sentent responsables. La conscience implicite ou explicite de ce rôle est déterminante dans le jugement qu'ils portent sur la compétition interne. Ainsi, elle peut expliquer l'opposition entre ceux qui la jugent dangereuse et ceux qui, au contraire, estiment que ses effets sont avantageux.

Majoritairement (68%), les responsables rencontrés estiment que la compétition interne présente des effets avantageux. Un tiers d'entre eux la juge au contraire dangereuse. Mais à quels niveaux ? Leur jugement varie en fonction des niveaux envisagés, avec un souci de prise en compte des liens entreprise-individu. Pour les responsables, les effets de la compétition, qu'ils soient dangereux ou avantageux, se situent d'abord au niveau du couple entreprise-individu. Quelques uns les situent au niveau de l'entreprise, pratiquement aucun ne les réserve aux seuls individus. Le petit nombre de réponses fait que cette appréciation n'est qu'indicative. On la retrouve plus affirmée et sans doute mieux fondée de la part de ceux qui estiment avantageuse la compétition. Les liens entreprise-individu en sortent renforcés tandis que l'intérêt porté aux individus en tant que tels faiblit. Pour ces responsables, le bénéfice primordial va à l'entreprise. Les entretiens permettent de définir les deux aspects de ce bénéfice : une meilleure performance d'ensemble qui détermine un meilleur positionnement vis-à-vis de l'extérieur.

La compétition interne peut-elle se dérouler sans conflits ? La question qui se pose est celle du rôle de la compétition dans leur déclenchement, leur gravité et leur durée. S.M.SOMMER(1989) tient à dissocier leurs rapports et leur influence réciproque en récusant fermement l'existence d'une compétition structurelle née de conflits issus de l'inégalité des récompenses au sein d'une organisation donnée. De même, G.LIM(1988) met en avant des différences de comportements individuels pour souligner que la compétition ne se réduit pas à des conflits. Ces derniers sont d'abord caractérisés par une interférence des comportements, tandis que la compétition peut se dérouler avec seulement une lutte en parallèle des comportements. Ainsi, parce qu'elle se distingue de situations conflictuelles, la compétition interne peut être jugée profitable pour l'entreprise.

Par contre, pour A.M.BUTERA(1987), les causes de conflit correspondent à trois catégories : celles qui sont relatives à des différences de missions; celles liées à une compétition interne entre groupes (notamment entre ceux qui ont des fonctions similaires) ; enfin, l'influence d'une compétition individuelle. Seulement 14 dirigeants (soit 24% d'entre eux) l'évoquent. Mais six d'entre eux tiennent à développer des situations de crise internes à leur entreprise, résolues depuis quelques années, dont ils attribuent l'origine à des excès de compétition.

En marginalisant ou en excluant certains participants, trop de compétition interne peut sécréter un mal-être généralisé chez les individus. J.P.LE GOFF(1995) évoque à son sujet l'expression « d'entreprise broyeuse » : « L'échec vient briser l'image idéale de la performance et l'individu se sent profondément remis en cause » (p 19). Mais la compétition interne ne doit pas être exclusivement considérée comme un danger pour une organisation. Le danger est plutôt d'ignorer son existence.

Notre travail empirique a montré qu'il existait une « bonne compétition », synonyme d'émulation pour les acteurs, qu'il ne faut pas confondre avec la perception d'une compétition « à jeu à somme nulle ». Cependant, un rien peut la faire basculer d'un côté ou de l'autre. La première des régulations consiste à en maîtriser les mécanismes. Cette régulation peut emprunter diverses voies et il nous a semblé indispensable de mettre en évidence les moyens que les dirigeants ont à leur disposition à cet égard. Nous nous inscrivons dans une logique d'action de leur part et, plus particulièrement, dans une démarche d'intervention, donc de prescription.

Notre étude a montré - et les responsables en sont bien conscients - que les pratiques de compétition sont subordonnées à l'adhésion des salariés, eux-mêmes se sentant soumis à la pression de la hiérarchie. Sans cette acceptation, aucune initiative en ce domaine ne saurait être opérante et elle peut même s'avérer dangereuse en cas d'incompréhension de la part de l'ensemble du personnel, étranger à cette « logique » ou à cette « nécessité ». Inscrite dans la durée, intégrée dans les responsabilités de management des dirigeants, la régulation se doit d'accompagner les effets de la compétition et de les empêcher de s'exacerber. Tel est l'un des principaux résultats de notre enquête quelle que soit la caractéristique principale de la compétition dans l'entreprise : qu'elle soit, prioritairement, un principe de management ou, au contraire, la conséquence de pratiques créatrices de compétition entre les participants.

3. EMERGENCE D'UNE GRH ECLATEE DANS LA REGULATION DE LA COMPETITION

A travers notre recherche, la GRH éclatée apparaît, d'une part, comme un prolongement d'une GRH fonctionnelle, capable d'en compléter les manquements et les risques d'excès, mais aussi comme une volonté d'établir une corrélation incessante entre les bénéfices que peut en tirer l'entreprise et ceux que peuvent en retirer les individus. C'est pourquoi, la GRH éclatée peut être considérée comme une réponse à la diversité des personnels, de leur situation, de leurs parcours et de leurs responsabilités : une GRH au cas par cas, différente selon les hommes, selon les sites et leurs conditions de travail. A la recherche d'une mobilisation, fondement d'une GRH fonctionnelle, se substitue la volonté de responsabilisation des individus capable d'aboutir à une mobilisation non plus orchestrée par la hiérarchie mais par eux-mêmes en tant que participants. Les salariés estiment d'ailleurs que l'augmentation de la compétition interne est liée aux progrès de la qualification du personnel.

A cet égard, notre enquête sur la compétition interne fournit des pistes ou des axes de recherche « stimulants » pour une mise en pratique.

3.1. La primauté d'une attente : celle de la reconnaissance individuelle dans l'entreprise

A la différence des récompenses (promotions, primes...) qui sont plutôt centrées sur les besoins matériels des individus, la reconnaissance des uns est la meilleure réponse pour les besoins affectifs des autres. Il existe un accomplissement individuel en relation avec la compétition interne, le plus souvent validé par des signes symboliques de reconnaissance. S'il est malaisé de définir le terme d'accomplissement, on peut retenir deux de ses aspects : l'un, impossible à mesurer, se traduit par l'épanouissement de l'individu au sein de l'entreprise et donc par un mieux-être personnel, l'autre, facilement mesurable, par son parcours de carrière et ses gains en matière de responsabilités.

Les résultats de notre enquête sur les conséquences de la compétition montrent que les salariés sont très attachés à la reconnaissance individuelle. Les dirigeants ne tiennent pas un discours différent de l'appréciation donnée par leurs salariés mais leur approche de la reconnaissance individuelle est rendue prudente par le souci qu'ils ont de ne pas favoriser à travers elle l'intérêt des individus au détriment de l'intérêt collectif de l'entreprise. C'est pourquoi, les responsables, quand ils mettent l'accent sur elle, prennent la précaution de rappeler qu'elle résulte d'un effort dépendant de la volonté des individus, sans insister sur les efforts particuliers qu'eux-mêmes ont mis en place pour l'obtenir en retour.

La reconnaissance individuelle agit donc à la fois comme levier et outil de validation de la compétition. Les signes de reconnaissance comblent le besoin intrinsèque des individus d'être reconnus et le besoin extrinsèque d'être crédibles. La crédibilité et la reconnaissance peuvent aussi expliquer l'entrée en compétition. Par contre, ces signes symboliques de reconnaissance des efforts ou des victoires permettront d'assurer la place de l'individu dans l'organisation : il sera bien accepté et son anxiété en sera réduite. Comme le résume la figure suivante, les signes de reconnaissance, en satisfaisant certains besoins, placent l'individu dans une logique de compétition.

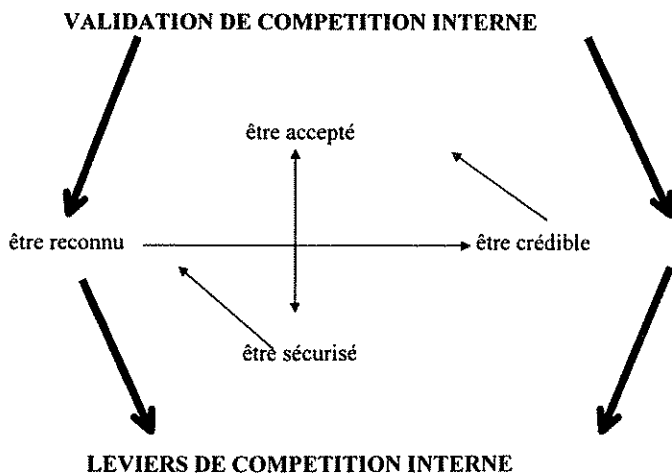


Figure 2 :
Installation des individus dans une logique de compétition à travers la reconnaissance.

3.2. La diversité des personnels face à la compétition

Existe-t-il des emplois davantage exposés que d'autres à la compétition ? En réponse à cette question, il existe une correspondance entre l'opinion des dirigeants et celle des salariés quant aux catégories les plus concernées par la compétition : le personnel d'encadrement et, à un degré moindre, les emplois à caractère commercial.

Plusieurs explications peuvent être retenues concernant les liens entre encadrement et compétition :

- le contenu des entretiens montre comment le personnel d'encadrement se situe au centre du dispositif à cause de sa position, de ses fonctions et responsabilités.
- le rôle d'entraînement des personnels d'encadrement qui sont là pour donner l'exemple.
- enfin, d'autres facteurs les prédisposent à accepter mieux que d'autres les aléas de la compétition : la pratique, déjà ancienne en ce qui les concerne, de l'individualisation des salaires et la nécessaire mobilité qui accompagne leur déroulement de carrière, ponctué de promotions qui sont autant d'enjeux de compétition.

En ce qui concerne les commerciaux, quatre raisons principales le plus souvent cumulatives, sont avancées :

- des relations constantes avec le marché extérieur qui font d'eux des hommes de terrain, aguerris à une certaine forme d'agressivité nécessaire.
- des objectifs quantifiables et des résultats mesurables selon une périodicité rapprochée et avec une identification aisée de la performance en relation avec celles de leurs collègues même s'il existe entre elles des pondérations obligées que soulignent les dirigeants.
- une marge d'indépendance qui encourage l'individualisme et distend les liens hiérarchiques.
- une habitude acquise de la compétition liée à leurs fonctions et à leur mode de rémunération où les commissions occupent une place primordiale.

A l'opposé, une minorité de dirigeants insistent sur la non-implication des chercheurs dans l'entreprise vis-à-vis de la compétition interne. Il est vrai que leur position est particulière puisqu'il leur est demandé d'être créatifs et inventifs. Or, créativité et compétition interne ne font pas bon ménage car trop de compétition interne au sein d'une entreprise nuit au travail d'équipe et par là-même à la création (H.COX, 1993). Les chercheurs ont besoin d'espace de liberté pour être créatifs et apporter des innovations : la compétition entre eux ne paraît pas être opérationnelle et risque de les freiner dans leurs découvertes (GUTERL F., 1987). Pour cet auteur, les chercheurs sont d'abord motivés par une « absolue » satisfaction dans leur recherche. Il emploie l'expression de « motivation intrinsèque » susceptible de diminuer sous l'effet d'une pression de la hiérarchie ou lorsqu'elle est fondée sur les gains réalisés.

Cette diversité d'implication rend certains dirigeants soucieux d'une intégration précautionneuse de la compétition interne en raison d'une culture d'entreprise qui lui est étrangère; elle est révélatrice du besoin de ménager des phases d'adaptation entre elles, tout en ne souhaitant pas se passer des services rendus par l'une et l'autre au sein de leur entreprise.

3.3. La part accrue de subjectivité dans les appréciations portées sur les individus

Les liens des objectifs quantitatifs avec la compétition interne sont faciles à identifier puisqu'ils en constituent l'un des fondements. Ils correspondent à des cibles fixées en fonction des compétences requises dans le poste occupé et selon des limites chronologiques comportant un début et une fin. Ils supposent, in fine, un contrôle dont la ou les mesures seront autant de résultats. Au

préalable - les dirigeants tiennent à le préciser -, la fixation des objectifs quantitatifs suppose une acceptation de ceux qui s'engagent à les réaliser. Tout en soulignant l'objectivité de telles mesures, les dirigeants apportent des correctifs pour leur mise en place : d'une part, il s'agit de s'en tenir à des objectifs réalisables capables d'être atteints, d'autre part, il convient de tenir compte des situations locales ou régionales dont l'incidence impose des variations aux résultats des salariés et de l'entreprise. Dans ces conditions, le passage du quantitatif au qualitatif s'impose, à leurs yeux, comme une nécessité. Les raisons qu'ils donnent de ce glissement récent sont au nombre de trois : d'abord, il y a les excès du quantitatif « pur » comme tient à le qualifier un DRH, ou ceux des bilans « secs » par rapport aux bilans « nuancés » pour reprendre la formulation d'un autre ; ensuite, joue la contrainte d'une concurrence de plus en plus présente et, donc, l'attention plus pressante portée aux exigences de la clientèle.

Les liens des objectifs qualitatifs avec la compétition sont plus distendus ou moins apparents que ceux des objectifs quantitatifs. Pour eux, point de dispositif de mesures aisées à contrôler, mais une appréciation portée tant sur les individus que sur les groupes. Point de contrat entre la hiérarchie et les salariés, mais un jugement porté par la hiérarchie sur leurs compétences professionnelles et sur leurs aptitudes afin de détecter les potentiels qui pourront accéder aux postes supérieurs. Point de classement remis en cause par la succession attendue des résultats, mais une mise à l'épreuve permanente des individus pour tester leurs réactions immédiates et leurs possibilités. Les objectifs « qualitatifs » apportent à la compétition interne une dose de subjectivité étrangère à toute mesure et capable de prêter le flanc à la critique de ceux qui s'estimeront lésés par ses pratiques.

Cette dose de subjectivité attachée aux objectifs qualitatifs accentue la complexité de fixation de niveaux d'objectifs. Elle impose la mise en place d'une négociation bipartite des objectifs assignés, régulation nécessaire de la compétition interne, puisque « la participation de chacun dans son processus de fixation et de réalisation d'objectifs met les salariés à égalité de traitement plutôt que de résultat attendu, cela satisfait aux contraintes d'équité » (M.THEVENET, 1991, p 12). Plus généralement, pour faire accepter un système de rétribution-évaluation, il faut peut-être que les salariés aient été associés à la conception de ce système. Leur participation permet non seulement à ceux qui auront en charge l'évaluation d'intervenir sur les modalités d'évaluation sensibles, mais aussi de favoriser l'acceptation et l'implication des salariés dans leur mise en oeuvre (B.SIRE, 1993).

3.4. La recherche d'un niveau optimal de coopération

A travers notre enquête, les individus sont très attachés à deux conséquences de la compétition de manière symétrique : la reconnaissance individuelle, mais aussi la valorisation du groupe. Une analyse des données (corrélation canonique) tend à montrer que ces deux validations restent indissociables dans l'exercice de la compétition. Pourtant, elles n'ont pas les mêmes répercussions sur les relations entre individus : une valorisation du groupe peut renforcer les coopérations à l'intérieur de ce groupe ; une reconnaissance individuelle incitera les autres acteurs à privilégier leurs stratégies personnelles même si c'est au détriment de la coopération dans l'organisation. Ces deux conséquences d'une compétition interne s'intègrent dans une logique de communication dont le journal interne constitue l'outil indispensable. Elles paraissent souvent indissociables à travers la volonté des dirigeants de « médiatiser » parallèlement la « performance » d'un individu et celle d'une équipe.

Dans cette optique, le discours des dirigeants est clair. Non seulement, la plupart d'entre eux expriment la volonté de ne pas porter préjudice à la coopération par des pratiques de compétition ; mais ils attribuent à ces dernières des effets bénéfiques pour l'amélioration de la coopération à l'intérieur d'un groupe, d'une équipe ou d'un service. Ce diagnostic repose sur trois constatations :

- le retentissement favorable des conséquences d'une compétition intergroupes qui mobilise les membres d'un groupe et renforce leur cohésion en les projetant vers des préoccupations « extérieures », propres à effacer ou atténuer leurs tensions internes quand elles existent ;
- l'émergence de leaders, membres du groupe, qui contribuent à le faire progresser tout en sachant ne pas accaparer pour eux-mêmes les premiers rôles ;
- la réduction des écarts entre les individus d'un même groupe grâce à l'effet d'entraînement des plus performants ;

Cette coopération à l'intérieur des groupes est indissociable de la confiance qui peut se tisser entre leurs membres : confiance qui repose sur deux fondements, celui de l'affection et celui de la cognition (D.J.McALLISTER, 1995). La confiance entre les pairs dans une équipe est renforcée par une expérience vécue en commun que la compétition interne permet de valoriser.

C'est pourquoi, l'un des axes de régulation préconisé par les dirigeants est d'asseoir la rémunération individuelle sur la réussite du groupe. Plus précisément, dans le cadre d'une gestion par équipes de projets, il n'est pas illusoire d'asseoir la rémunération individuelle sur la réussite de l'équipe. Ici intervient l'effet de taille que relèvent les dirigeants quand ils s'attachent à la composition et à une dimension optimale des équipes conçues comme de petites unités de travail aux objectifs communs et aux responsabilités partagées. Ainsi, dans une entreprise, on est passé d'équipes de soixante personnes à des équipes de dix où tout le monde « se sent responsable » et où, désormais, « les gens s'approprient les résultats » comme « leur fond de commerce ».

Cette relation étroite entre la rémunération individuelle et la réussite de l'équipe est une solution à retenir quand il n'est pas possible de développer une incitation directe du salarié faute de critères objectifs d'évaluation (B.SIRE, 1993).

CONCLUSION

L'étude de la compétition interne peut être exemplaire. Elle illustre l'absence de contradiction entre les missions d'une GRH fonctionnelle et celles d'une GRH éclatée. Elle montre que l'une et l'autre participent d'une démarche identique au sein des entreprises. Elle montre aussi que la différence essentielle qui les sépare est liée au décalage chronologique qui donne à la première une nette antériorité sur la seconde. Faut-il pour autant se prononcer pour une possible substitution qui effacerait la GRH fonctionnelle et donnerait toute latitude aux pratiques d'une GRH éclatée ? Pareil constat provenant de l'idée que la GRH fonctionnelle a fait son temps et qu'elle correspond à une évolution des Ressources Humaines déjà dépassée au sein de l'entreprise. Il nous semble que l'exemple de la compétition interne vient contredire ce schéma de succession temporelle pour montrer que GRH fonctionnelle et GRH éclatée peuvent réciproquement s'enrichir en devenant complémentaires et non concurrentes : la GRH éclatée traduit, en fait, l'une des adaptations nécessaires de la GRH fonctionnelle au regard des changements primordiaux de l'environnement économique, sans pour autant aller jusqu'au bout d'une fragmentation qui lui serait fatale.

Bibliographie

- BAKER (G.P.), JENSEN (M.C.) et MURPHY (K.J.) - « Compensation and Incentives : Practice », *The Journal of Finance*, vol 43, n°3, july 1988, pp 593-615.
- BECKER (B.) et HUSELID (M.) - « The incentive effects of tournament compensations systems », *Administrative Science Quarterly*, vol 37, june 1992, pp. 336-350.
- BONETTI (M.) et DE GAULEJAC (V.) - « Condamnés à réussir », *Sociologie du Travail*, n°4, 1982, pp 403-416.
- BUTERA (A.M.) - « Conflict Management », *Retail Control*, Vol 15, n°10, décembre 1987.
- COCULA (F.) - *Contribution à l'étude de la compétition interne dans l'entreprise : analyse et perception*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, janvier 1997, 636 pages.
- COX (H.) - « Encouraging creativity », *Business & Economic Review*, Vol 40, octobre-décembre 1993.
- GUTERL (F.) - « The Art of Managing Creativity », *Business Month*, octobre 1987, pp 34-37.
- JENSEN (M.C.) - « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers », *American Economic Review*, vol 76, may 1986.
- KANTER (R.M.) - « The case against Cowboy Management », *Management Review*, vol 76, n°2, février 1987, pp 19-21.
- LAZEAR (E.) et ROSEN (S.) - « Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts », *Journal of Political Economy*, vol 89, octobre 1981, pp 841-864.
- LAZEAR (E.) - « The New Economics of Personnel », *Labour*, vol 7, n°1, printemps 1993.
- LE GOFF (J.P.) - « La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie », *Problèmes Economiques*, n°2412, février 1995, pp 15-20.
- LIM (G.) - *The relationship between internal competition and performance : an empirical investigation*, Ph.D., New-York University, 1988.
- LOUART (P.) - « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », pp 165-210, dans *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, coord. par J.BRABET, Economica, Paris, 1993.
- MCALLISTER (D.J.) - « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, février 1995, pp. 24-59.
- SERVAIS (O.) - « Les enjeux de l'individualisation des salaires », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1989, pp 5-14.
- SIRE (B.) - *Gestion stratégique des rémunérations*, Editions Liaisons, Paris, 1993, 249p.
- SOMMER (S.M.) - *Competition within organizations : effects on performance, acceptance, persistence, and social relations*, Ph.D University of California, Irvine, 1989, 204 pages.
- THEVENET (M.) - « L'appréciation du personnel », dans *L'encyclopédie du Management*, éditions Vuibert, 1991.