

Le rayonnement de la GRH

L'exemple du reengineering dans le secteur bancaire

Jocelyne LOOS-BAROIN

Où en est la GRH ? Quel repositionnement stratégique ? Nous voudrions ici clarifier le rôle que la G.R.H. peut tenir dans des contextes organisationnels aujourd'hui perturbés. Déjà profondément mise à mal lors des réorganisations défensives engagées par les entreprises depuis les années 70, la fonction R.H. ne sort-elle pas ébranlée des nouvelles épreuves qui lui sont aujourd'hui imposées ? La plus radicale d'entre ces épreuves étant celle du reengineering, réorganisation on ne peut plus extrême et de nature plus offensive. Une revue de la littérature sur le reengineering doit nous permettre de faire le point sur les processus en oeuvre, ses conditions d'efficacité et le rôle joué par la fonction

R. H. dans un tel contexte organisationnel. Pour mesurer les capacités d'adaptation de la fonction R.H. dans des environnements de plus en plus perturbés, nous nous appuierons sur le cas du secteur bancaire, particulièrement représentatif au regard de ces deux générations de réorganisations. Ces observations empiriques et les enseignements tirés de la littérature sur le reengineering seront, pour finir, mis en perspective autour d'une réflexion plus générale sur les ressorts de la performance économique et sociale des organisations, exercice qui doit nous permettre de réfléchir sur le devenir de la fonction et de la discipline à plus long terme.

La thématique retenue pour ce 9^{ème} congrès annuel de l'association francophone de gestion des ressources humaines : « la G. R. H. éclatée » laisse transparaître une inquiétude forte sur le devenir de cette fonction. « Présence ou dispersion, versatilité ou égarements ? », les mots retenus pour qualifier les évolutions en cours sont forts et chargés de sens. Il est vrai que les entreprises sont confrontées aujourd'hui à des défis multiples et on peut dès lors s'interroger sur les capacités de la fonction R. H. à les relever, tout du moins pour la part de responsabilités qui lui incombe.

La présente communication s'intéressera plus particulièrement aux défis organisationnels que les entreprises doivent surmonter pour faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant. Il nous semble en effet que ceux-ci ont changé de nature sur la période récente interpellant par là même la fonction R. H. au sein de l'entreprise. Les réorganisations de nature défensive (restructurations, plans sociaux....) sont aujourd'hui bien connues. Ce mouvement, démarré dans l'industrie dans les années 70 et 80 n'est d'ailleurs pas arrivé à son terme. Plus récemment on a vu apparaître d'autres types de réorganisations, de nature plus offensive, destinées à mieux asseoir la compétitivité de l'entreprise sur le moyen, long terme. Le reengineering en constitue sans doute la forme la plus extrême pouvant servir de « cas d'école » à notre réflexion ; rappelons en ici la définition donnée par Champy et Hammer (1993) : « C'est une remise en cause *fondamentale* et une *redéfinition radicale des processus* opérationnels pour obtenir des gains *spectaculaires* dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».

L'objectif de notre recherche est de bien clarifier le rôle que la G. R. H. peut tenir dans des contextes organisationnels aujourd'hui perturbés : quelles sont les outils et les approches que la fonction R. H. doit déployer, quelles sont les difficultés rencontrées, comment doit elle et arrive-t-elle à se repositionner ?

Gérer des plans sociaux est une situation humainement difficile qui a occasionné le « blues » de plus d'un D. R. H. ; D'aucuns ont même évoqué une crise de légitimité pour la fonction R. H. qui s'est ainsi trouvé en contradiction profonde avec ses prétentions humanistes (Lebaube, 1998). On pourrait faire l'hypothèse qu'une telle crise de légitimité ne peut être qu'exacerbée dans une situation de perturbation majeure qu'est le reengineering, mettant définitivement à mal une fonction en quête d'identité. Nous proposerons toutefois ici une autre lecture des évolutions en cours : prenant appui sur les théories de l'apprentissage organisationnel (Koenig G. 1994), nous défendrons l'hypothèse que la fonction R. H., longtemps malmenée et cantonnée dans un rôle « aval » (pour gérer les conséquences sociales de décisions de réorganisations prises en dehors d'elle), acquiert progressivement, au terme d'un long processus d'apprentissage, de nouvelles lettres de noblesse au sein d'organisations compétitives et mutantes.

Pour ce faire, on partira des situations de reengineering, cas d'école pour l'analyse d'un environnement fortement perturbé. Une revue de la littérature disponible sur ce sujet doit nous permettre de faire le point sur les processus en oeuvre, ses conditions d'efficacité et le rôle joué par la fonction Ressources Humaines dans un tel contexte de réorganisation. Dans un second temps et pour mesurer cet effet d'apprentissage organisationnel, on étudiera plus particulièrement le cas du secteur bancaire qui nous paraît particulièrement représentatif au regard des deux générations de restructuration, défensive d'abord (succession de plans sociaux de 1989 à 1992) puis offensive avec la mise en oeuvre d'un reengineering des réseaux bancaires (1992/1996). Nous mettrons alors en relief, à chaque phase du processus de réorganisation des réseaux bancaires, le rôle joué par la fonction RH.

Pour finir, les enseignements issus de notre étude de cas et ceux qui ressortent de la littérature sur le reengineering seront mis en perspective autour d'une réflexion sur les ressorts de la performance économique et sociale au sein des organisations. Nous nous interrogerons alors sur le devenir à plus long terme de la fonction Ressources Humaines de même que sur la discipline elle-même.

1. LE RÔLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS LE REENGINEERING. UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. Définition

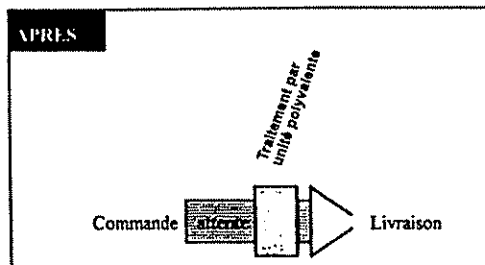
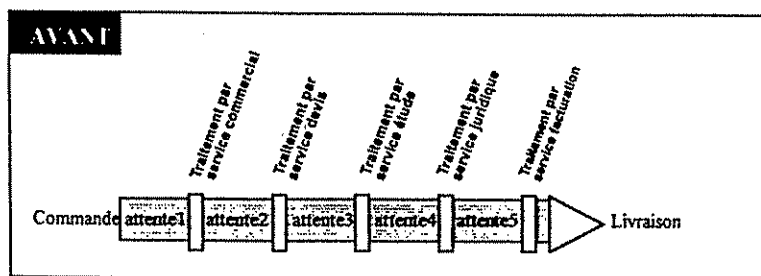
Le reengineering est un concept organisationnel qui vise à regrouper les ressources de l'entreprise autour de ses processus de base (Romagni et Ali, 1997). Il tend à structurer l'entreprise, non en fonction de ses moyens, mais en fonction de ses buts (c'est-à-dire en fonction de l'activité qu'elle exerce pour satisfaire les besoins de sa clientèle). Le reengineering s'inscrit donc dans l'esprit de la démarche qualité, mais s'attaque aux fondements mêmes de l'organisation : son objectif est de mettre en place un système de fonctionnement basé non sur la hiérarchie et la division du travail, mais sur les processus nécessaires à la réalisation de son objet.

L'un de ses principes fondateurs consiste à aller jusqu'au bout, réinventer l'entreprise et non la faire évoluer. Le reengineering cherche comme l'ont souligné Henriot et Boneu (1998) à s'affranchir des modes de pensées traditionnels : « le regard passe progressivement de l'intérieur (veiller au bon agencement des activités entre elles) vers l'extérieur (capacité de l'entreprise à s'articuler avec la demande du marché) ». C'est pourquoi il remet en question l'ensemble du processus, il part du client, de ses besoins pour définir ce que l'entreprise doit produire pour ne s'interroger que dans un second temps sur le « comment s'organiser pour ce faire ». C'est là qu'entre en jeu le second principe fondateur du reengineering qui consiste à travailler à partir des processus de l'entreprise et s'affranchir de l'organisation existante : à un raisonnement centré sur les tâches qui

paraît inopérant, le reengineering substitue un raisonnement centré sur les processus (suite d'activités produisant un résultat qui représente une valeur pour le client telle que visualisée dans la figure 1).

Figure 1

Exemple de processus « commande-livraison » reconfiguré



Source : Alternatives Economiques n° 132, décembre 1995

Ainsi, toutes les opérations sans valeur ajoutée doivent être réduites au maximum. Concrètement, une organisation reconfigurée a pour caractéristique d'être horizontale et plate pour se rapprocher du client (on procède à une segmentation des marchés et des produits, on raccourcit les lignes hiérarchiques et on redéploie les fonctionnels vers les réseaux commerciaux).

1.2. Utilité et portée

Une telle remise à plat de l'organisation ne peut constituer un mode de régulation permanent pour les entreprises et ne se justifie (Champy, Hammer, o.p.c.) que si l'on en attend des gains spectaculaires de l'ordre de 20 à 50 %. C'est pourquoi on peut dresser une typologie des entreprises qui y ont recours :

- celles connaissant de graves difficultés (comme Ford Motor Compagnie au début des années 80)
- celles qui entrevoient ou anticipent de lourdes difficultés à venir et qui préfèrent prendre les devants avant que l'adversité ne frappe.
- celles au contraire qui se trouvent au mieux de leur forme et qui voient dans un reengineering une opportunité pour conforter leur avance sur la concurrence.

De fait, le reengineering a été initié par les firmes américaines au milieu des années 80 en grande partie pour lutter contre l'inflation bureaucratique des grands groupes pendant les périodes de « vaches grasses » d'après-guerre. En effet, le nombre de cadres intermédiaires et de cadres d'état-major y avait alors considérablement augmenté tandis qu'aujourd'hui ces mêmes entreprises ont tendance à considérer que de telles structures obèrent leur compétitivité.

On connaît aujourd'hui (Ghertman, 1994) l'ampleur de ce mouvement engagé aux Etats-Unis depuis le milieu des années 80 pour répondre à la concurrence des entreprises japonaises et européennes. Si les firmes américaines ont initié le mouvement, celui-ci s'est rapidement propagé dans leurs filiales étrangères. Cette « mystique de la réduction des coûts » (Caulkin, 1995) s'est en tout état de cause largement emparée des chefs d'entreprises anglais mais aussi des administrations tant territoriales que nationales en Grande-Bretagne. Les grands cabinets de conseil international en stratégie et organisation contribuent également à la diffusion de ces méthodes dans les pays industrialisés. Ainsi, l'un d'entre eux, le Boston Consulting Group a, au cours des 10 dernières années, travaillé avec plusieurs centaines d'entreprises dans le monde pour reconcevoir leur processus. Leur évaluation est sans ambiguïté (BCG, 1997) : « les améliorations de performance qui en résultent sont profondes, durables et simultanées : division par 2 ou 3 du « time to market », réduction de coût de 20 à 35 %, accélération par un facteur 2 à 5 des rotations d'actif, progression du même ordre de grandeur sur les paramètres qualité ».

Qu'en est-il de la France ? On sait (Ghertman, 1995) que la France a été jusqu'à maintenant plus perméable que l'Allemagne et le Japon à l'influence américaine pour ce qui concerne la transposition des modèles de management, bien moins toutefois que le Royaume-Uni. Un article récent du Monde (1998) laisse d'ailleurs présager une évolution similaire pour ce qui concerne le reengineering à partir du moment où les sociétés françaises recherchent à leur tour une compression de leurs coûts pour des raisons analogues, à savoir la pression des actionnaires et les impératifs de fonctionnement des marchés financiers. Le secteur bancaire français n'échappe d'ailleurs pas à cette pression comme on le verra longuement dans le chapitre 2.

1.3. Chance ou nouvelle épreuve pour la fonction Ressources Humaines ? :

La question mérite d'autant plus d'être posée que le reengineering a aussi un coût social que la grande presse s'est empressée de dénoncer. L'impact négatif du reengineering sur l'emploi ne peut en effet être passé sous silence. Les auteurs même du reengineering (Hammer, Champy o.p.c.) ne prennent d'ailleurs pas de gants : « les diminutions de personnel dues à la réorganisation des processus de gestion ne doivent pas être de l'ordre de 15 ou 20 % mais de 80 à 90 % ». Sur ce point encore, les grands cabinets de conseil international en stratégie et organisation sont en mesure d'apporter un éclairage empirique plus nuancé (Caulkin, op.c.) : « toutes les entreprises pour qui nous

travaillons projettent de réduire encore leurs effectifs de 40 à 50 % ». Doit-on alors craindre le pire pour la fonction RH qui court le risque d'être plus que jamais empêtrée dans une vocation « d'ambulancier » et de se trouver dès lors en contradiction plus radicale encore avec ses prétentions humanistes ?

De telles perspectives pourraient aussi ternir l'engouement des entreprises françaises pour le reengineering. A moins que celui-ci ne repose sur d'autres fondements plus attractifs ? telle est l'hypothèse avancée par M. Ghertman (opc) qui met en valeur la portée positive intrinsèque au reengineering : « celui-ci n'est pas uniquement synonyme de réduction de personnel mais d'amélioration de la qualité de service, d'accroissement de la rapidité d'innovation et de réponse aux besoins de la clientèle et, pour les salariés, d'enrichissement des tâches. C'est pourquoi, malgré de grandes résistances, il fait une percée rapide dans les grands groupes français ».

Synthétisons ici la pensée de cet auteur pour présenter l'impact global du reengineering sur le travail. Ce nouveau mode d'organisation est en rupture avec la parcellisation des tâches (A. Smith et Taylor), l'organisation verticale hiérarchisée (Fayol) et la croissance du nombre de planificateurs et de contrôleurs. Il utilise l'organisation en structures plates ou réseaux et l'élargissement des tâches. Le travail change : d'un champ étroit, orienté sur une seule tâche, on passe à un champ multidimensionnel. Les employés prennent leurs décisions de façon autonome et ont le regard tourné vers l'extérieur le client- plutôt que vers l'intérieur -la hiérarchie-. La formation technique aux tâches devient une éducation à savoir apprendre. Le niveau d'éducation des employés croît. Les incitations sont axées sur les résultats et non plus sur des mesures quantitatives de l'activité. Les valeurs même de l'entreprise changent : la protection est remplacée par la productivité (certaines entreprises font même passer l'idée que le niveau des salaires doit dépendre du degré de satisfaction des clients !). La hiérarchie de commandement traditionnelle devient une hiérarchie d'animation et de conseil pour les équipes....On peut penser qu'un tel contexte, en rupture à bien des égards par rapport aux pratiques du passé, est à même d'offrir à la fonction Ressources Humaines des opportunités d'action et un pouvoir d'influence jusque là rarement égalés. Qu'en est-il ?

En réalité, on connaît assez mal le rôle dévolu à la fonction Ressources Humaines dans les opérations de reengineering. D'abord parce que ces dernières sont récentes (début des années 90) et n'ont pas encore fait l'objet à notre connaissance d'une grande production écrite. La deuxième raison tient sans doute au fait que les opérations de reengineering ont plutôt fait l'objet d'analyses centrées sur la réorganisation des processus -fondement même de l'opération comme nous venons de le voir dans ce premier chapitre - et moins sur le pilotage d'ensemble d'un tel projet. A telle enseigne que l'un des promoteurs du concept s'est lui-même empressé de publier une seconde livraison : « Le Reengineering du management » consacré à ce thème (Champy, 1995). Ici, l'accent est porté sur la méthodologie de conduite du changement social, oh combien importante pour assurer le bon déroulement du processus de réorganisation ! bien plus, c'est le reengineering de l'activité des dirigeants qui est ici préconisé comme une première étape du succès. Autrement dit, l'auteur souligne à quel point la qualité du management conditionne la réussite du reengineering mais sans pour autant mettre en relief le rôle dévolu à la fonction Ressources Humaines dans la mutation en oeuvre.

C'est précisément la vocation du prochain chapitre que d'illustrer concrètement le rôle et la place que peut tenir la fonction RH dans une opération de reengineering, en l'occurrence celui d'un réseau bancaire. Cet éclairage, novateur en soi, nous paraît d'autant plus utile que les pratiques de reengineering tendent à se diffuser interpellant par là même tous les praticiens et chercheurs qui s'intéressent au devenir de la fonction R.H.. On cherchera en particulier, à partir de l'observation in situ¹ de deux générations de réorganisation (défensive d'abord) puis offensive et radicale (le

¹ En tant que praticienne ; l'auteur de cet article ayant exercé les fonctions de Directrice de l'Emploi et de la Formation au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'établissement étudié ici.

reengineering des réseaux bancaires) à mesurer les effets d'apprentissages organisationnels que ces évolutions ont occasionné.

2. LA G. R. H. : UN ENJEU CENTRAL AU SEIN D' ORGANISATIONS COMPETITIVES ET MUTANTES. LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE

2.1. De nouveaux défis pour le secteur bancaire

Les banques connaissent depuis le début des années 90 un véritable changement de dimension particulièrement sensible dans l'établissement qui nous servira de référence². Elles doivent faire face à une concurrence accrue³ et connaissent une détérioration sensible de leurs marges. Pour restaurer leur produit net, les établissements bancaires ont dû se lancer dans une recherche active de gains de productivité. Une telle quête, on le sait, incite les entreprises à prendre d'abord des mesures d'urgence visant à enrayer la détérioration des marges : il s'agit dans ce cas d'une gestion de crise que l'on peut qualifier de « rationalisation défensive » et qui s'accompagne la plupart du temps de suppressions d'emplois.

Dans l'établissement étudié, un tel processus de rationalisation défensive s'est opéré sur la période 1989/1991 et a tout d'abord affecté le back-office. Décision fut prise dans un premier temps de regrouper certaines structures administratives jusque là décentralisées au sein de Centres administratifs intersuccursales (les C. A. I.) ; de telles économies d'échelle ont pu être générées grâce à l'automatisation des chaînes de traitement des informations. La centralisation des chaînes « comptabilité » et « engagements » devait à terme condamner l'ensemble de ces centres administratifs intersuccursales. Une autre source de gains de productivité aujourd'hui bien établie réside dans l'externalisation progressive d'activités devenues peu rentables pour l'entreprise : tel à été le sort réservé progressivement par cet établissement bancaire aux activités de traitement des titres, puis de paiement des chèques. L'organigramme présenté en Figure 2 permet de repérer les activités ici impactées. Cette restructuration défensive n'a pas manqué de se traduire par des suppressions d'emplois. Ainsi deux plans sociaux auront été successivement négociés en 1989 et en 1991 générant 330 départs volontaires.

Aucune entreprise ne saurait cependant restaurer durablement ses marges à partir d'une simple rationalisation défensive. D'où l'importance d'une réflexion, dans un second temps et une fois les opérations « d'assainissement » terminées, sur les sources de croissance ou de développement possibles dans le moyen et long terme. Pour le secteur bancaire le défi est le suivant : une stratégie de croissance externe (acquisition de nouveaux marchés et de nouveaux clients) apparaît totalement illusoire compte tenu d'une concurrence impitoyable (aussi bien sur le territoire national que sur le plan européen et mondial) et d'une diffusion très large des produits de base dans la plupart des ménages. Ne reste alors accessible qu'une stratégie de croissance interne qui consiste à redécouvrir ses propres clients pour mieux les servir (leur vendre plus de produits et de services en réponse à leurs demandes multiformes, quitte à devoir réinventer le mode de fonctionnement même de l'entreprise. C'est une des raisons qui conduit aujourd'hui les banques à réseaux à se lancer dans des opérations de « reengineering » de leur réseau commercial.

² Il s'agit du Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine (C.I.A.L.), une des 12 banques régionales du Crédit Industriel et Commercial (C.I.C.) et qui emploie 2 300 personnes.

³ Particulièrement en Alsace, région européenne dans laquelle beaucoup de banques étrangères sont représentées.

Figure 2

**—X— Activités impactées par la réorganisation défensive
(avant le reengineering)**

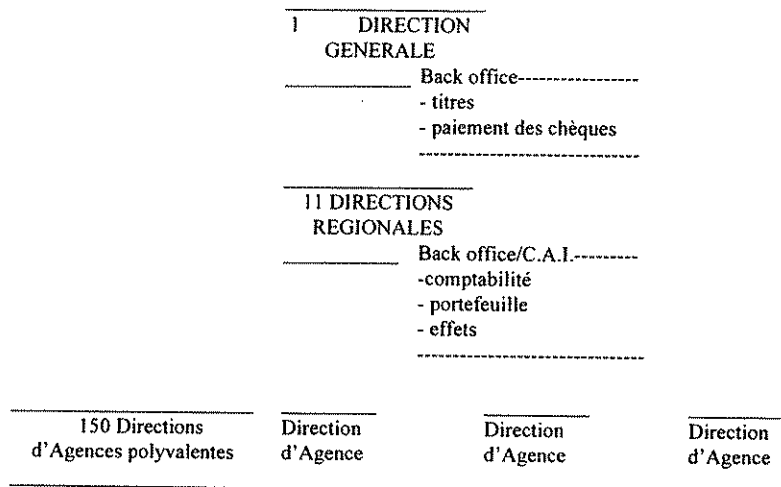
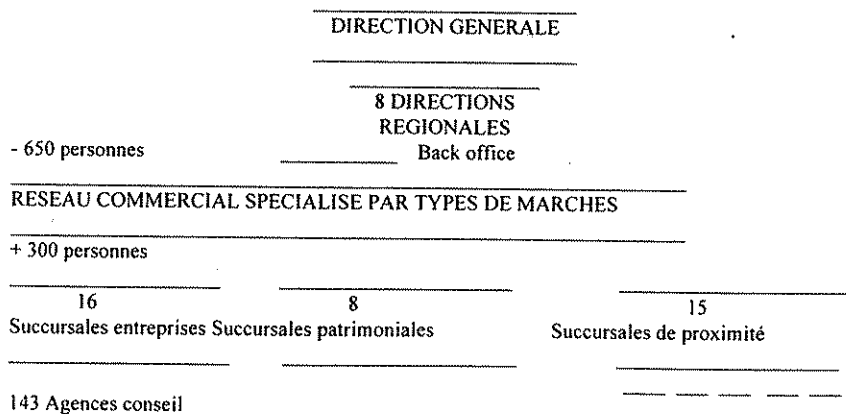


Figure 3

Organigramme d'un réseau commercial bancaire après reengineering



C'est à partir de 1991 qu'une telle conclusion s'est imposée au comité exécutif de cette banque régionale :

« pour que le produit net redécoule il faut que les marchés soient traités de manière différente selon le type de clientèle (principe de segmentation des marchés), que les initiatives et décisions soient prises au plus près de la clientèle, que l'animation commerciale soit assurée au plus près du terrain et que le nombre d'échelons intermédiaires entre l'agence et le siège soient le plus réduit possible » (Cial Infos, 1991).

Ainsi l'idée d'un « toilettage » du réseau commercial (la profession bancaire parle plus volontiers du « redéploiement » de son réseau) s'est imposée selon les trois règles constitutives du reengineering : l'allégement des circuits de décision, la spécialisation des points de vente par marchés distincts (en l'occurrence ces marchés sont au nombre de trois : celui des clients patrimoniaux, celui des entreprises et celui de la clientèle de proximité (professionnels et clients particuliers habituels) et le redéploiement des fonctionnels vers le marché. Cette remise à plat radicale de l'organisation est illustrée par l'organigramme présenté en Figure 3.

Le contexte de la Banque est donc bien celui d'une organisation mutante qui se veut compétitive. Il s'agit même d'une mutation majeure qualifiée comme suit par son Directeur Général : « c'est le chantier le plus important depuis 20 ans au sein de notre établissement bancaire » (Cial Infos, 1991).

2.2. Les deux âges pour la Gestion des Ressources Humaines

A ces deux contextes de mutation organisationnelle correspondent deux âges de la Gestion des Ressources Humaines qu'il est intéressant d'analyser pour mesurer les effets d'apprentissages organisationnels induits. On sait aujourd'hui à quel point le positionnement de la fonction RH est délicat même si son utilité n'est jamais remise en cause, loin s'en faut, lorsqu'il lui est demandé d'accompagner des projets de rationalisation défensive. Rappelons que dans l'établissement bancaire étudié ici, deux plans sociaux ont été successivement négociés entre 1989 et 1991 mettant dans un premier temps les salariés en état de choc dans un secteur où l'emploi était jusque là totalement protégé. Il convient ici de noter une particularité de la convention collective bancaire au niveau de la régulation des suppressions d'emploi qui permet d'atténuer quelque peu les contradictions auxquelles la fonction RH peut être soumise dans de telles circonstances. Cet accord de branche interdit tout licenciement économique sec et n'autorise que des plans sociaux, c'est-à-dire des aides au départ volontaire. Incontestablement cet appel contractuel au volontariat est de nature à apaiser les tensions internes même s'il induit d'autres défis sociaux que l'entreprise et en particulier la DRH se doivent de relever que le slogan « faire la banque de demain avec les salariés d'aujourd'hui » résume bien.

Ainsi, si 330 départs volontaires ont été gérés sur la période 1989/91, la Direction des Ressources humaines a dû s'atteler simultanément à la gestion de 322 reconversions internes, défi au demeurant des plus formateurs pour la fonction RH. Parmi les grands chantiers initiés dans cette première phase de restructuration, on trouve la négociation bien sûr des plans sociaux et des dispositifs d'aide au reclassement externe ou à la reconversion interne avec les partenaires sociaux. Puis ont été expérimentées et éprouvées diverses méthodologies de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences pour repérer les emplois sensibles, détecter les populations prêtes à quitter l'entreprise et celles disposées à se lancer dans une reconversion interne. Pour ces dernières, (administratifs de faible niveau de qualification) des outils d'évaluation des potentiels commerciaux ont dû être profilés pour tester la pertinence d'une reconversion en agence (sur des emplois semi-commerciaux) ; des cycles de formations de reconversion parfois très lourds (trois mois par cycle soit soit 720 heures par individu) ont dû être construits (avec beaucoup de difficultés d'ailleurs dès lors que l'offre de formation était peu ajustée à des publics de bas niveaux de qualification) ; des outils d'évaluation et de suivi des reconversions ont été mis en oeuvre pour vérifier l'adéquation

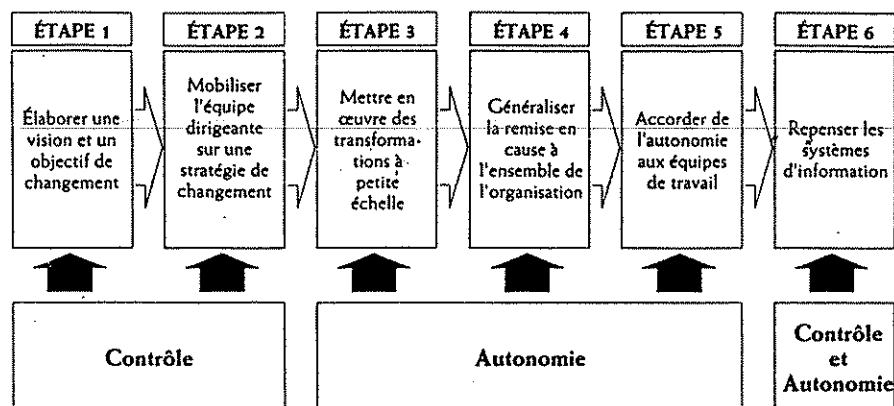
Homme/nouvel emploi et détecter les besoins de formation complémentaires en lien avec la nouvelle situation de travail...autant d'enjeux qui ont légitimé le rôle de la Direction des Ressources Humaines même s'il ne s'agissait à ce stade que de gérer les conséquences sociales de décisions de rationalisation prises par ailleurs. En va-t-il de même dans les opérations de reengineering ?

2.3. Le rôle dévolue à la G. R. H. dans les différentes phases du processus de reconfiguration

Pour étayer notre analyse à partir du secteur bancaire, nous nous référerons au modèle formalisé par Bert A. Spector (Manageris, 1995) selon lequel six étapes doivent être respectées dans la conduite du changement pour assurer le succès total d'une opération de reengineering (figure 4 page suivante). Dans la Banque régionale soumise à observation, l'étape n° 1 : « élaborer une vision et un objectif de changement » a été pleinement assumée par le P.D.G. qui a fait prendre conscience à toute l'entreprise de la nécessité de changer (détérioration des marges, enjeu de survie). Assumant la décision de se lancer dans une opération de reengineering il a aussi énoncé sa vision du changement le 16.10.91 lors d'une réunion du comité de direction (Cial, 1991) : « l'organisation doit être recentrée sur le client » et fixé à l'équipe dirigeante les grands objectifs à atteindre : « spécialiser le réseau par marchés et alléger les circuits de décision ».

L'implication de l'ensemble des dirigeants est en effet essentielle pour pouvoir mener à bien le processus de transformation. C'est pourquoi le P. D. G. doit, lors de cette deuxième étape, « engager l'équipe dirigeante dans une réflexion stratégique » devant donner corps à la nouvelle organisation. Il convient de noter que les Directeurs de Ressources Humaines sont de plus en plus membres de plein droit du comité de Direction (c'est la cas dans l'établissement étudié) et peut donc infléchir certaines décisions en plaçant notamment l'importance de l'homme dans la valeur ajoutée de l'entreprise (pour que la reconfiguration de l'organisation serve in fine à valoriser les compétences des salariés plutôt que de laisser les raisonnements des décideurs se limiter à l'analyse des ratios de coût de la main-d'oeuvre) ; ils peuvent aussi préconiser, à ce stade du travail de conception, une démarche participative élargie plutôt qu'un simple travail d'expertise au sein d'un groupe projet. « Dès la prise de décision, on a choisi la transparence » déclare le Responsable de la coordination du redéploiement dans cette banque régionale (Cial, 1993). Le 1^{er} semestre 92 y a notamment été consacré à la rédaction d'un projet de charte de fonctionnement et à la validation successive de ses différentes facettes par les parties prenantes à tous les niveaux (pour l'attribution des nouvelles délégations de compétences, la détermination des nouvelles procédures administratives, la recherche de nouveaux points de vente, la détermination des budgets d'installation des équipes....)

Figure 4
Six étapes à enchaîner pour transformer l'organisation



MANAGERIS

Taking Charge and Letting Go

Une vision humaniste peut en outre être défendue par la Direction des Ressources Humaines dans les étapes n° 3 et 4 qui laisserait libre cours à l'expérimentation sociale : plutôt que de plaquer un nouveau modèle d'organisation sur l'ensemble du réseau, l'expérimentation par sites pilotes a été ici privilégiée durant la seconde phase de l'opération (2^{ème} semestre 92) favorisant une mise en œuvre progressive du redéploiement dans les différentes directions régionales. L'implication et l'adhésion des salariés a ainsi été recherchée pour composer les nouvelles équipes mais aussi celles des clients qu'il a fallu rencontrer à chaque fois pour les informer /convaincre des avantages qu'ils pourront retirer de la nouvelle organisation.

Enfin les étapes n° 5 et 6 donnent à la fonction R. H. l'occasion d'asseoir l'importance du facteur humain dans la performance de l'organisation en octroyant aux équipes de travail une plus grande autonomie de décision pour les rendre plus réactives et responsables. Dans la Banque ce sont les délégations de compétence élargies qui donnent ce pouvoir. Mais l'autonomie de décision serait bien formelle si elle ne s'accompagnait d'une autonomie de moyens (ressources et compétences). C'est là qu'intervient la réforme des systèmes d'information : en l'occurrence, les filières « risques » et « crédits » ont été totalement reconfigurées puis automatisées en système de bases de données partagées. On notera que l'automatisation se fait, dans le cas du reengineering, dans une toute dernière étape, pratique qui tend à renverser la problématique jusque là dominante du « tout technologique » qui ne laissait à la fonction R. H. d'autre choix que celui d'en gérer les conséquences sociales (parfois bien néfastes si l'on se souvient du discours sur les « dégâts du progrès »). Ici, on l'aura compris, la technologie est mise au service des processus reconfigurés et au service surtout de l'utilisateur (l'homme au travail) avec l'objectif bien sur de mieux servir le client. Une consécration en quelque sorte de l'approche socio-technique qui met la technologie au service de l'humain !

3. LES EFFETS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL . RESULTATS DE LA RECHERCHE ET MISE EN PERSPECTIVE

3.1. Professionnalisation et rayonnement de la G.R.H.

Accompagner un projet de développement porteur, prévoir les compétences nécessaires dans le cadre d'une organisation reconfigurée semble bel et bien être un contexte plus propice à la Gestion de l'emploi et des compétences, en tous les cas plus mobilisateur que celui des mesures de rationalisation défensive. Le chantier fondateur de la nouvelle organisation bancaire a consisté pour la Direction des ressources humaines à mener une réflexion tant quantitative que qualitative en termes d'emplois-cibles et référentiels de compétences nécessaires au nouveau réseau commercial. Il va de soi qu'un tel exercice ne peut être qu'une production collective sollicitant les analyses de chaque direction et de toutes les parties prenantes à différents échelons (travail en groupe-projet). Cette réflexion prospective a été consacrée dans une Charte de fonctionnement du Redéploiement, document de 120 pages largement diffusé dans toute l'entreprise.

Spécialiser un réseau, c'est aussi spécialiser l'univers de travail concret des collaborateurs avec toutes les implications humaines d'un tel projet : délocaliser/recréer des agences ou des points de vente, déconstruire/reconstruire les équipes de travail, muter/promouvoir, former massivement pour forger des expertises sur chaque marché. On estime aujourd'hui que plus de 50 % des salariés de ce réseau commercial ont opéré une mobilité au moment de la mise en oeuvre de la nouvelle organisation, que cette mobilité soit professionnelle (changement de métier) et/ou géographique (changement d'affectation, d'agence, d'équipe de travail). C'est dire à quel point la Direction des Ressources Humaines a été sollicitée dans la phase de mise en oeuvre et d'extension du redéploiement.

C'est dans ce contexte que la notion de plan de formation stratégique a pris tout son sens : accompagner un reengineering c'est se donner pour objectif d'apprendre à chacun à mieux traiter les clients sur chaque segment de marché pour forger de véritables expertises, la performance de la nouvelle organisation reposant essentiellement sur ce type de compétences distinctives. De véritables cursus de formation individuels ont du être profilés, étalés parfois sur plusieurs années. De vastes chantiers de formation aux nouveaux applicatifs informatiques ont du être déroulés pour toutes les catégories de salariés. L'ingénierie formation a alors acquis ses lettres de noblesse dès lors que des formations « sur-mesure » sont recherchées, étroitement liées au processus de travail, avec de surcroît un souci d'efficacité (évaluation des actions). Rappelons que le jeu en vaut la chandelle puisque la Banque consacre chaque année près de 7 % de sa masse salariale à l'effort de formation (contre 3,5 % en moyenne nationale) ce qui conduit cet établissement à gérer des budgets formation annuels de 30 KF !.

Très vite il est apparu que la mobilisation des énergies ne devait pas être simplement ponctuelle (le temps d'opérer le redéploiement) mais continue et suivie pour créer un réseau bancaire plus agressif et à vocation commerciale plus affirmée. Très rapidement aussi s'est imposée l'idée que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ne devait pas rester l'affaire de spécialistes en ressources humaines mais devenir un état d'esprit largement diffusé dans l'entreprise. Dès lors le but recherché était de tendre vers une approche managériale et quotidienne des compétences. A cette fin, des outils conviviaux ont été créés et mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du réseau, salariés et hiérarchiques de tous niveaux : un répertoire des emplois-réseau donne à tous une visibilité sur les emplois-cible et les compétences recherchées pour un traitement approprié de chaque segment de clientèle ; un outil d'évaluation individuelle des compétences « Isocible 2 000 » (fait sur mesure dans le cadre d'une convention publique d'Engagement de développement de la Formation Professionnelle) permet à chaque salarié de se positionner par rapport à l'emploi-cible et de déterminer avec son hiérarchie les actions de formation nécessaires...Encore faut-il que de tels

outils deviennent opérationnels, qu'un état d'esprit propice soit insufflé dans l'entreprise pour que la hiérarchie, à tous les niveaux, fasse de la GPEC un véritable acte de management. Différents moyens ont été déployés avec cette intention : un cycle de formation au management pour les Directeurs de succursale et tous les Directeurs d'agence visant à les sensibiliser aux responsabilités qui leur incombent, aux savoir-être requis et à leur apporter les savoir-faire nécessaires ; des espaces pour l'action : chaque directeur d'agence dispose désormais d'une heure hebdomadaire (à guichet fermé) pour former son équipe ; enfin, le système d'appréciation a été renouvelé pour valoriser la vocation managériale des responsables d'unités et la veille permanente sur les compétences et les besoins individuels de formation.

La recherche d'efficience et de performance interpelle encore à plus d'un titre la fonction Ressources Humaines. L'ensemble des outils de la motivation doivent être sollicités et mis en cohérence avec les nouveaux objectifs de l'organisation : des outils d'évaluation doivent être profilés (refonte du système d'appréciation annuel en système d'évaluation par objectifs) ; la politique de rémunération doit devenir incitative (part croissante des rémunérations variables en fonction des résultats collectifs de l'organisation et des performances individuelles) enfin, une visibilité à moyen terme doit être offerte aux salariés en termes d'évolutions de carrières (quelles possibilités d'évolution professionnelle entre les différents marchés segmentés ?) donnant tout son sens à une gestion individuelle des carrières.

3.2. Perspectives à moyen terme et conséquences pour la discipline

L'étude du cas du secteur bancaire a permis d'illustrer de manière méthodique une « opération de reengineering en oeuvre » de l'initialisation du projet à sa réalisation, analyse empirique rarement autant explicitée dans la littérature disponible sur le reengineering. Bien plus, au travers d'une telle étude monographique on a pu suivre pas à pas les effets de l'apprentissage organisationnels induits par les réorganisations successives qui ont conduit à un repositionnement notable de la fonction R.H.. Loin d'être ébranlée par le poids des restructurations en cours depuis une vingtaine d'années, la G.R.H. a appris progressivement à s'imposer comme une interface incontournable dans la recherche de la performance économique et sociale. Même le reengineering (opération à hauts risques pour la fonction compte tenu des impacts négatifs possibles sur l'emploi) peut lui permettre d'acquiescer de nouvelles lettres de noblesse. Devenant éminemment stratégique, la fonction RH tend à être un élément clef de la décision dans la recherche d'efficience, sa vocation première étant de promouvoir une vision de l'entreprise dans laquelle le facteur humain est considéré comme une des sources déterminantes de création de richesses. La seconde vocation devient alors celle de mettre en cohérence l'ensemble des outils de la motivation.

Ce repositionnement « en amont des décisions » est caractérisé comme suit par JJ Peuchlestrade (Le Monde 98) : « En somme, les DRH seraient en train de devenir des conseillers permanents des présidents dont la vocation est de trouver des modes d'organisation et les intelligences qui permettent aux groupes de continuer à créer de la richesse à partir des gisements de valeur ajoutée ». D'aucuns pensent néanmoins (Baudet, Piot, 98) « qu'une telle réalité ne concerne aujourd'hui que quelques individus, qui siègent au comité exécutif de grands groupes et qui se retrouvent au sein de clubs de réflexion très élitistes ». Telle est sans doute bien la lame de fond mais l'exemple de cette Banque régionale de 2 500 personnes vient bien à propos nous montrer que le mouvement est peut être déjà plus diffusé qu'on ne le pense ! Néanmoins, il va de soi (et là encore l'exemple de la banque est révélateur) qu'un tel repositionnement stratégique au sommet va aussi de pair avec une décentralisation de la plupart des missions opérationnelles au plus près du terrain, l'objectif recherché étant d'impliquer tout le management. La fonction ressources humaines devient alors une fonction partagée entre ces deux pôles, voire entre trois pôles si l'on inclue dans le processus de réflexion le rôle d'expertise transversale que joue très souvent les consultants R. H..

Une telle organisation est-elle en mesure d'ouvrir une ère de stabilité à la fonction GRH ? A cette question on peut répondre par l'affirmative mais à une seule condition toutefois, que soit mise en avant la notion de performance globale, impliquant le social au même titre que les résultats économiques.

« La performance sociale est aujourd'hui une dimension intrinsèque de la performance économique » soulignent également Christine Afriat et Bernard Fleury, rapporteurs de la mission Entreprise et Performance globale du Commissariat Général du Plan (1997). Les firmes américaines l'ont d'ailleurs bien compris qui ont fait du social un élément fort de leur performance (Coureii, 98). En France, du Plan à l'Agence Nationale pour la Valorisation des recherches à destination des Entreprises (Anvie, 1996), en passant par le club Production et Compétitivité (1998), de nombreux experts et professionnels font en effet valoir que cette complexification de la notion de performance rend obsolète le pilotage de l'entreprise par les coûts du travail et qu'il faut sortir du contrôle de gestion exclusivement comptable et financier pour entrer dans une démarche plus impliquante mettant en avant le travail. Une telle conception de la performance conduit aussi à concevoir une organisation opérationnelle de plus en plus souple, communicante, décloisonnée, conviviale et apprenante, combinant décentralisation et cohérence, mobilisant les intelligences, favorisant l'innovation, la circulation et la capitalisation des savoirs faire.

Bien des catégories traditionnelles de la pensée semblent ainsi interpellées, du contrôle de gestion à la théorie des organisations. Il en va de même pour la discipline G.R.H. : le défi pour la fonction R.H. est bien celui de devenir « acteur » du changement, donc d'être capable de promouvoir de la performance sociale pour ne plus être cantonnée dans une simple fonction d'accompagnement des innovations organisationnelles en cours. Pour ce faire, la discipline doit se forger des grilles d'analyses nouvelles et percutantes empruntées aux sciences économiques d'abord pour faciliter la compréhension des mécanismes de production de la performance économique. Fort de ce savoir, la discipline GRH doit s'interroger sur les bonnes pratiques susceptibles de faire du social un puissant levier de la performance. En ce domaine, il lui faudra peut être plus que par le passé intégrer les apports de plusieurs champs disciplinaires pour en capitaliser les enseignements et créer des synergies nouvelles : ainsi la science politique et la sociologie peuvent être d'un grand recours pour comprendre les fondements culturels de la performance globale. Bernard Galambaud (1997) en donne une illustration lorsqu'il dit : « on ne peut comprendre la GRH qu'à partir des convictions des managers, des idées qu'ils se font des éléments conduisant l'entreprise à la réussite ou à l'échec... la GRH est une croyance instrumentée en actes de gestion... c'est aussi une pratique qui doit être légitime donc acceptée par le corps social ». La sociologie du travail offre en outre des grilles de lecture intéressantes pour la compréhension des ressorts de la motivation et de la mobilisation dès lors que l'autonomie et l'énergie créatrice des salariés doit être libérée. Les sciences de gestion de manière générale peuvent aider à comprendre et formaliser les approches managériales nécessaires aux organisations globalement performantes.

Enfin, pour être efficiente au niveau de son propre mode de fonctionnement, la fonction GRH doit aussi se doter de nouvelles méthodes de travail plus participatives en s'appropriant tous les nouveaux outils que les sciences de gestion ont formalisés, de la méthodologie de conduite de projet à la méthodologie de pilotage du changement social. Parfois même une telle remise en question la conduira à opérer son propre reengineering pour se repositionner plus clairement encore en moteur de la performance globale ; Renault a d'ailleurs déjà donné l'exemple en remaniant sa DRH de fond en comble (Liaisons sociales, 1997).

Bibliographie

Les volumes

- BARRAUX J ; Président du groupe de travail du Plan , *Entreprise et performance globale*, Economica 1997.
- CHAMPY J., HAMMER M., *Le Reengineering*, Dunod, Paris 1993.
- CHAMPY J., *Le Reengineering du Management*, Dunod, Paris 1995.
- COUREIL P., *Valeur ajoutée*, Dunod, Paris 1998.
- HENRIET B., BONEU F., *D.R.H., c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politiques de Ressources Humaines*, Les éditions d'organisation, 1998.
- ROMAGNI P., MORIOU S., ORVOEN J.J., BOST I. : *10 outils clés du management*, Les Presses du management et GO Editions, 1997.
- SPECTOR BERT A ; : *Taking Charge and Letting Go*, Editions The Free Press, Northheastern University, U.S.A., 1995 résumé dans *Manageris* n° 30, (septembre 95).
- Les articles de revue scientifique
- BAUDET M. P., PIOT O., « Délaisser l'infirmerie de campagne au profit du pôle stratégique », *Le Monde des Initiatives*, Le Monde 11.03.98, p XXX à XXXII.
- CIAL : « La réorganisation du réseau », *Cial Infos*, n° 49, Décembre 1991.
- CIAL : « Redéploiement, un lancement réussi », *Cial Infos*, Mars 1993.
- CAULKIN S., : « Quelles carrières pour les cadres au Royaume-Uni ? », *Problèmes économiques*, n° 2.436 (septembre 1995), 27-32
- GALAMBAUD B., « Une politique n'est pas une addition de pratiques », *Les Echos*, 28 février
- GHERTMAN M., « Modèles de management : une internationalisation plus rapide », *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre 1994
- LEBAUBE A., : « La nouvelle mutation des directions des ressources humaines », *Le Monde des Initiatives*, Le Monde, 11.03.98, p. XXX à XXXII
- Liaisons sociales : « Renault remanie sa DRH de fond en comble », *Liaisons Sociales* n° 124, décembre 1997.
- KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel, pratiques et théories », dossier de la *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février 1994.
- Compte rendu de journée d'étude
- ANVIE, Développement et Emploi, « Critères de gestion et performance des entreprises, vers de nouveaux outils de gestion », *Compte rendu de la journée d'étude du 18.01.96*, 28 p..
- Rapport
- BOSTON CONSULTING GROUP, « Les priorités des dirigeants : le reengineering, des résultats durables », 1997, P 14-16.