

Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise repérage et effets

Anne LOUBES

En janvier 1998, l'entreprise Renault a annoncé une profonde restructuration de sa DRH. Cette réorganisation repose sur le partage et la décentralisation. Les managers opérationnels vont être amenés à prendre en charge la responsabilité de la fonction ressources humaines pour leurs collaborateurs. L'objet de cette décentralisation est essentiellement d'alléger et d'adapter la fonction ressources humaines. Il s'agit en effet, de répondre à des attentes croissantes de contribution de la GRH à la performance, de réduire les dysfonctionnements entre les différents niveaux, d'atteindre l'objectif de flexibilité assigné aux fonctions de support (notamment, d'alléger le budget et les effectifs)¹.

La décentralisation et le partage de la GRH s'opèrent actuellement dans une logique de rationalisation des fonctions de support qui vise essentiellement à répondre à des contraintes économiques. Cet exemple montre l'amplification d'une tendance largement décelée au cours des années quatre-vingt. A cette époque là, l'intérêt de ces restructurations était quelque peu différent. Le partage et la décentralisation de la GRH devaient en effet permettre de mettre en place des actions d'individualisation (personnalisation réelle des décisions), d'avoir une connaissance locale des ressources humaines, de favoriser une meilleure anticipation, d'accroître l'intégration de la fonction ressources humaines aux objectifs organisationnels... Quels que soient les objectifs du partage et les explications fournies, le partage de la GRH est un modèle encore très actuel de restructuration de la GRH. Parallèlement, cette vision de la GRH a profondément contribué à modifier les attentes liées aux rôles des managers de proximité. Face à l'importance de cette évolution de la fonction ressources humaines et du faible nombre de recherches qui se sont intéressées à l'étude de son partage, nous proposons d'apporter une contribution à deux niveaux :

- au niveau du repérage des composantes du partage de la GRH avec les responsables opérationnels
- au niveau de leurs effets sur les acteurs.

Nous pensons en effet, que les composantes du partage et leurs effets pour l'encadrement opérationnel restent pour le moins assez flous. C'est surtout au travers des activités assignées aux responsables opérationnels que se formalise généralement le partage de la GRH au sein des organisations. Au delà, les autres composantes du partage sont assez rarement analysées. De plus, aucune recherche à notre connaissance, n'a tenté d'appréhender les effets du partage de la GRH pour les responsables opérationnels.

C'est pour tenter de répondre à ces interrogations, que nous proposons d'effectuer un repérage du partage de la GRH avec l'encadrement opérationnel afin de conduire ensuite, une première analyse de ses effets. Dans cette perspective, nous avons choisi de nous intéresser aux agents de maîtrise. Les agents de maîtrise représentent une catégorie intermédiaire dans la ligne hiérarchique qui se situe entre les cadres et les ouvriers, dont la mission fondamentale consiste au management d'une ou plusieurs équipes de travail. Cette mission tend à se complexifier. Elle a des contours à géométrie variable qui sont principalement fonction de particularismes organisationnels. Il apparaît néanmoins, de façon globale, que les agents de maîtrise connaissent depuis déjà une vingtaine d'année une recomposition sensible de leur rôle. Celui-ci intègre, en effet, une dimension opérationnelle de GRH.

¹ Voir à ce sujet le mensuel de Liaisons Sociales, décembre 1997.

La problématique que nous allons aborder dans le cadre de cette communication peut se résumer de la façon suivante :

Quelles sont les composantes du partage de la GRH avec les agents de maîtrise et quels sont leurs effets ?

Au niveau pratique, cette recherche devrait permettre d'apporter des indications précises aux responsables de la fonction ressources humaine sur les effets possibles du partage de la GRH pour les acteurs concernés.

Au niveau théorique cette question permet d'approfondir l'analyse du partage de la GRH ; d'en délimiter les principales composantes et d'envisager quelques unes de ses répercussions.

Au niveau méthodologique, cette étude se focalise sur les perceptions des responsables opérationnels. Elle repose en effet, sur une enquête auprès d'agents de maîtrise d'entreprises du secteur industriel.

Dans une première partie, nous présenterons une synthèse historique de l'évolution du rôle des agents de maîtrise en gestion opérationnelle des ressources humaines. Il s'agit de mutations hétéronomes qui sont étroitement liées à l'évolution de la fonction ressources humaines. Plus en avant, nous présenterons les composantes du partage retenues et leurs intérêts ; enfin, nous aborderons pour les agents de maîtrise les conséquences possibles du partage de la GRH.

Dans une deuxième partie nous présenterons la méthodologie de cette recherche et ses résultats.

1. LES AGENTS DE MAITRISE ET LA GRH : « ETAT DES LIEUX », REPERAGE ET EFFETS ?

1.1 Reconstitution hétéronome du rôle des agents de maîtrise en GRH

Au début du siècle, les agents de maîtrise prenaient en charge la gestion du personnel de leur unité de travail. Assurés de la délégation du patron, les agents de maîtrise pouvaient régler le fonctionnement des ateliers, l'embauche, la paie, le contrôle de la qualité, et détenaient le pouvoir de récompenser ou de punir (X. de Beaurepaire 1977).

L'évolution structurelle des entreprises, avec notamment l'apparition des services fonctionnels a progressivement réduit le rôle originel des agents de maîtrise dans ce domaine. Comme le souligne M. Bonnet (1981), les répercussions se font sentir dans la gestion du personnel, mais aussi, dans les domaines techniques, méthodes et ordonnancement, comptable... La fonction traditionnelle des agents de maîtrise est alors largement remise en cause. Conséquemment, dans les années soixante dix, les agents de maîtrise posent problème. Cette décennie marque en effet une forte interrogation sur la place et le rôle des agents de maîtrise ; ainsi se pose la question du devenir des agents de maîtrise. Au début des années quatre-vingt, le courant décentralisateur (la CEGOS, en France) préconise de décentraliser les responsabilités. Concernant la GRH, la doctrine du partage est mise en avant par D.D. MacCarthy (1965) et est réaffirmée par des professionnels en 1977 (rapport SATOLAS). Ainsi, le partage de la GRH repose essentiellement sur le partage des décisions visant à impliquer les responsables opérationnels. Le rapport CODESE (1981) s'inscrit dans cette logique. Il réaffirme l'importance du rôle de la maîtrise et propose un véritable enrichissement de ses tâches. Les agents de maîtrise sont progressivement considérés comme de véritables gestionnaires ayant en charge la gestion du personnel de leur unité. La définition de fonction proposée par T. Jolivet (1991), à l'issue de sa

recherche, mentionne cette mutation ; la maîtrise gère à la fois la production de son unité et les ressources humaines qu'elle représente.

De façon générale, le rôle de la maîtrise peut actuellement se définir comme une mission globale de gestion d'un collectif de travail. Comme le souligne, P. Trouvé (1993), le thème de la maîtrise gestionnaire touche la plupart des secteurs d'activité. Les agents de maîtrise sont amenés à gérer leur zone d'activité dans une logique d'optimisation de l'ensemble des ressources (matérielles et humaines). Cette évolution s'explique en partie, par l'accroissement des contraintes économiques auxquelles sont confrontées les entreprises. Elles les incitent à entrer dans des logiques de rationalisation accrue de leurs processus de production, de valorisation et d'optimisation des ressources humaines. Il s'ensuit, une augmentation des attentes et exigences à l'égard de la maîtrise.

Le modèle du partage de la GRH constitue un facteur déterminant de l'évolution des rôles des agents de maîtrise. En effet, la dimension de GRH qui concerne le rôle des agents de maîtrise accompagne largement, la « tendance actuelle à une décentralisation de la gestion opérationnelle des ressources humaines » (M. d'Azémar de Fabrègues 1992). L'agent de maîtrise est en effet, considéré comme un responsable local des ressources humaines. Les propos recueillis au cours d'entretiens exploratoires auprès d'un responsable des ressources humaines d'une entreprise de l'industrie agro-alimentaire illustrent cette logique : « l'agent de maîtrise voit au sein de notre entreprise s'élargir ses domaines d'intervention en GRH. Il doit, par exemple, s'investir en matière de promotion et de gestion des carrières... Pour le plan de formation, l'ensemble de la maîtrise est concerné et le plan de formation se prépare à partir des recueils en formation qu'elle effectue ». Lorsque l'on interroge des DRH sur le rôle des agents de maîtrise, ils mentionnent cette nouvelle dimension et affirment une réelle volonté de partage. Cette évolution du rôle des agents de maîtrise est progressivement souhaitée et mise en avant par les directions d'entreprise.

Cependant, la recomposition actuelle du rôle des agents de maîtrise provient de logiques managériales souvent imposées aux agents de maîtrise. Il s'en suit, une recomposition hétéronome du rôle de la maîtrise. Comme le souligne R. Jacquemin (1987) à ce sujet, « les agents de maîtrise ont toujours dus absorber les chocs de toutes les mutations, adhérer à tous les objectifs de l'entreprise et faire face à tous les aléas qu'imposent les trajectoires d'évolution des organisations ». Les mutations de rôle des agents de maîtrise proviennent plus de changements imposés par de nouveaux modèles de management (doctrine du partage de la GRH, par exemple) que de véritables mutations souhaitées et négociées par les acteurs. La recomposition du rôle des agents de maîtrise qui concerne la prise en charge de la gestion opérationnelle des ressources humaines est souhaitée et pilotée par les responsables de la fonction. Les représentations officielles formulées par les DRH à ce sujet (A. Loubès 1995) reposent sur un partage des activités de GRH qu'ils conçoivent et organisent. Même si les DRH souhaitent orienter un peu plus leur fonction vers une fonction de conseil à la hiérarchie, il semble que cette forme de coopération ne soit pas complètement établie car ils maintiennent dans certaines entreprises une dépendance fonctionnelle assez forte. Cette mission de conseil déclarée par les responsables fonctionnels de GRH est en ce sens ambiguë.

Dans ce contexte, le repérage du partage de la GRH est relativement complexe. Les approches théoriques du rôle des agents de maîtrise dans la GRH et des possibilités de partage sont principalement typologiques (par exemple, les typologies préposées par G.P. Réhayem 1992 et M. Thévenet, 1992). Elles ont un intérêt non négligeable pour préciser les activités de GRH qui peuvent être allouées aux managers de proximité. Elles ont aussi le mérite de préciser la dimension opérationnelle de la GRH. Cependant, elles donnent peu d'indications sur les modalités d'intervention et les moyens mis en place. Il apparaît alors souhaitable d'aborder la question du partage et de l'implication des agents de maîtrise en GRH selon une logique multidimensionnelle qui se focalise essentiellement sur les représentations des responsables opérationnels.

1.2 Les composantes du partage

Nous abordons le repérage du partage de la GRH à partir d'une analyse des facteurs constitutifs du partage. Ces facteurs peuvent être nombreux et relativement complexe. Cependant, nous abordons cette analyse selon une logique essentiellement opérationnelle, dans la mesure où elle s'inscrit dans une volonté de repérage.

1.2.1. La formation des agents de maîtrise dans le domaine de la GRH

La formation choisie pour un salarié résulte d'un croisement entre besoins organisationnels (stratégiques et opérationnels) et besoins individuels en vue d'une meilleure adaptation et/ou d'un perfectionnement ciblé, du développement de compétences ou de potentiels. Déclarer la maîtrise gestionnaire locale des ressources humaines qui composent son secteur d'activité, c'est se poser la question des compétences nouvelles qu'il est nécessaire de développer. Le développement des compétences des managers directs en matière de gestion opérationnelle des ressources humaines est semble-t-il, un facteur constitutif de leur implication en GRH. Comme le mentionne M. Thévenet (1992), l'engagement des managers et des responsables d'équipes en GRH suppose de développer leurs compétences à réagir de la bonne manière aux situations qui se présentent. Dès lors, un premier repérage du partage de la GRH avec les agents de maîtrise peut reposer sur l'analyse des efforts de formation engagés par les entreprises. Le développement des formations en GRH suivies par les agents de maîtrise constitue un indicateur important de la volonté des directions des ressources humaines d'œuvrer dans le sens d'un partage de leurs compétences avec les agents de maîtrise.

La formation des agents de maîtrise en GRH est-elle une priorité pour les entreprises ? Si tel était le cas, nous pourrions alors y voir une véritable volonté de partage.

Conjointement, les demandes de formations qui émanent des managers opérationnels représentent aussi, un indicateur important. En effet, le fait de ressentir le besoin de participer à une formation dans un domaine précis montre l'intérêt que l'on accorde à cette formation. Autrement dit, nous pensons que si les agents de maîtrise formulent des demandes de formation en gestion des ressources humaines, c'est que non seulement ils en ressentent le besoin dans leur travail quotidien, mais aussi, qu'ils ont intériorisé les mutations de leur rôle et qu'ils sont conscients des enjeux.

Ainsi, nous pensons que la réflexion qui s'opère autour des actions de formation peut constituer un indicateur important du partage de la GRH. D'un côté parce que les actions de formations résultent de besoins organisationnels et correspondent à des objectifs de développement des compétences souhaités ; d'un autre côté parce que l'expression de besoins individuels en formation est une façon d'appréhender la représentation que se font les acteurs de leur propre rôle.

Les agents de maîtrise reçoivent-ils des formations en gestion du personnel ? Ressentent-ils le besoin de participer à des formations en GRH ? La réponse à ces questions concrètes peut nous renseigner sur le partage de la GRH.

1.2.2. Partage des informations et des décisions : des indicateurs constitutifs du partage

La participation est un concept large. Néanmoins, le processus participatif est principalement centré sur l'implication des acteurs dans les décisions. Selon S. Roca et D. Retour (1980) et sur la base d'une trentaine de définitions du concept de participation, la participation est « un processus d'influence, de pouvoir, de contrôle ou d'implication des individus ou groupes à prendre des décisions ou à résoudre des problèmes ».

Lorsque la doctrine du partage est opérationnalisée par les professionnels en 1977 (Rencontre de SATOLAS et principales recommandations), ils affirment que le partage de la fonction ressources humaine repose essentiellement sur le partage des décisions visant à impliquer les

responsables opérationnels. A la question, qui prend les décisions en GRH, J. Igalens (1995), répond que deux conceptions s'affrontent :

- soit les décisions sont prises par le comité de direction auquel est associé le DRH
- soit les décisions de GRH sont constituées de l'ensemble des décisions prises par les managers qui ont une incidence sur les collaborateurs.

Ces deux façons d'appréhender la prise de décision en GRH correspondent selon l'auteur à deux modèles différenciés de GRH. Or, ces deux modèles sont souvent étroitement imbriqués et non exclusifs. Comme le souligne V. Zardet (1995), les entreprises françaises utilisent ces deux modèles : la décentralisation des décisions opérationnelles vers le plus bas niveau de la hiérarchie, et une tendance à une recentralisation des décisions stratégiques vers les hauts niveaux de la hiérarchie.

La prise de décisions en GRH repose actuellement sur ces deux modèles et donc, sur un partage plus ou moins important des décisions de GRH qui est fonction de la nature des décisions. Celui-ci peut s'analyser en fonction du degré de participation des agents de maîtrise aux décisions de gestion opérationnelle de leurs collaborateurs. Plus ils percevront une forte autonomie décisionnelle dans ce champ et plus le partage de la GRH sera effectif. La faible participation décisionnelle peut être alors considérée comme un indicateur d'absence de partage.

Les agents de maîtrise sont-ils associés aux décisions de formation, à la définition des critères d'évaluation de leurs collaborateurs ? Participent-ils aux propositions d'évolution de carrière ? Ont-ils la possibilité de décider d'octroyer des primes à leurs collaborateurs ? Participent-ils aux décisions de recrutement ? ... La réponse à ces questions précises permet d'avoir des informations concrètes sur le partage effectif de la fonction ressources humaines avec les spécialistes.

L'information et la communication ont une place importante dans le processus participatif. Le partage de la GRH avec les agents de maîtrise repose aussi, sur leur information. Placés au centre des processus productifs les agents de maîtrise ont souvent le sentiment d'être mal informés. Ils ont encore de nos jours, le sentiment d'être fréquemment court-circuités (A. Loubès, 1997). L'effort d'information des agents de maîtrise réalisé par les directions d'entreprise dans le domaine social est une composante complémentaire du partage. Comme le souligne J.M. Peretti (1993) « partage de la fonction ressource humaine et partage de l'information » sont étroitement imbriqués. Ce qui nous paraît important dans un premier temps est d'analyser si les agents de maîtrise se sentent bien informés dans le domaine social. Connaissent-ils les politiques salariales ? Se sentent-ils bien informés des possibilités de promotions, de mutation interne pouvant intéresser leurs collaborateurs ?... L'information des agents de maîtrise est aussi, un indicateur permettant de nous renseigner sur le partage de la GRH.

1.2.3. Les activités effectivement allouées aux agents de maîtrise : « le passage à l'acte »

Le partage de la GRH concerne la décentralisation des décisions, le partage des informations mais aussi, les actes ou actions de réalisation des décisions constituant comme le souligne V. Zardet (1995) « le passage à l'acte ».

La recomposition du rôle des agents de maîtrise et la logique de partage de la GRH induit un élargissement et un enrichissement des tâches en matière de GRH. Bien qu'il soit impossible de définir de façon homogène le rôle des agents de maîtrise en GRH, certaines activités sont néanmoins représentatives d'une volonté de partage. L'engagement des responsables opérationnels dans des processus de gestion du personnel peut intervenir à plusieurs niveaux dans le cycle classique de GRH (de l'acquisition des ressources, au développement de ses ressources, jusqu'à l'abandon de ses ressources). M. Thévenet (1992) propose une liste indicative des activités et missions de GRH qui sont susceptibles d'être réalisées par les responsables d'équipes. Les managers opérationnels peuvent être amenés à participer à des activités de recrutement (phase de spécification des besoins mais aussi de

sélection), d'appréciation des performances, de formation du personnel et d'analyse des besoins individuels, de rémunération dans des démarches d'individualisation, d'analyse de poste ou d'emploi... La typologie de G.P. Réhayem (1992) présente une similarité avec les activités ici mentionnées.

Ces missions relèvent de la dimension opérationnelle de la GRH et constituent des indicateurs d'implication des managers opérationnels dans des actions concrètes de GRH.

1.3. Analyse des effets de la recomposition du rôle des agents de maîtrise comme gestionnaires opérationnels des ressources humaines

Nous avons mentionné que la recomposition du rôle des agents de maîtrise était souvent, notamment pour sa dimension de gestion opérationnelle des ressources humaines, une mutation hétéronome provenant de logiques externes. Compte tenu de ce constat, nous pensons qu'il est souhaitable d'analyser les effets du partage de la GRH. Ces effets peuvent bien sûr avoir une dimension organisationnelle : meilleur fonctionnement des services, meilleures performances, implication plus forte des salariés, confiance étroite des salariés envers leurs responsables directs... Ils peuvent aussi être envisagés, au niveau individuel en terme de conséquences pour les agents de maîtrise. Quelles sont les conséquences du partage pour les agents de maîtrise ? Les composantes du partage peuvent-elles induire des variations des perceptions des agents de maîtrise à l'égard de leur travail ?

Les effets de l'implication des agents de maîtrise peuvent être nombreux.

Le choix des indicateurs a été opéré à partir d'une étude approfondie des agents de maîtrise (A. Loubès 1997). De par leur positionnement organisationnel, les agents de maîtrise sont placés en position frontalière. A l'intersection d'une multitude de logiques, les agents de maîtrise sont depuis longtemps une figure exemplaire des tensions de rôle.

Les composantes du partage de la GRH peuvent-elles avoir des effets sur les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise ? Par ailleurs, il apparaît important d'évaluer les répercussions possibles de l'implication des agents de maîtrise dans le domaine de la GRH sur leur satisfaction globale au travail et sur leurs propres performances. Le partage de la GRH induit-il une plus grande satisfaction des agents de maîtrise et comment agit-il dans l'évaluation qu'ils portent sur leurs propres performances ?

1.3.1. Les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise.

Le terme de tensions de rôle regroupe deux dimensions indépendantes, le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle. Selon R.L. Khan et al. (1964) et Katz et al. (1978), « le conflit de rôle résulte de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres ». De façon générale, le conflit de rôle reflète une certaine incompatibilité entre les demandes/attentes adressées à un individu et la réalité de son rôle.

R.L. Khan et al. (1964) ont défini l'ambiguïté de rôle comme étant : « le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation ». Ainsi l'ambiguïté de rôle est directement fonction de la différence entre l'information disponible pour une personne et celle qui lui est nécessaire pour remplir de façon adéquate son rôle. Pris au sens large, ce concept peut se définir comme le degré d'information déficiente ou incertaine concernant les rôles à tenir pour un poste donné au sein de l'organisation.

Depuis de nombreuses années, la maîtrise est considérée comme une catégorie ayant de fortes tensions de rôle (F.J. Roethlisberger 1945). Une étude récente (A. Loubès 1997) montre que les agents de maîtrise connaissent toujours des tensions de rôle importantes. Celles-ci peuvent s'expliquer en fonction de variables organisationnelles.

Ainsi, nous proposons de mettre en relation dans le cadre de cette étude les composantes du partage de la GRH et les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise. Il s'agit d'évaluer les effets du partage de la GRH sur les tensions de rôle perçues par la maîtrise.

1.3.2. Performance et satisfaction au travail des agents de maîtrise

La satisfaction peut se définir comme un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail (E.A. Locke 1991). Ce concept est largement défini comme une orientation positive envers le travail qui se fonde sur l'adéquation entre la perception qu'un individu de sa situation de travail (à travers une variété de dimensions) et ses valeurs (importance qu'un individu accorde aux caractéristiques du travail) (C.J. Mottaz 1985). Le partage de la GRH, qui implique de nouvelles caractéristiques du travail des agents de maîtrise, peut susciter des variations importantes de leur satisfaction. Les composantes du partage de la GRH produisent-elles des effets sur la satisfaction globale au travail des agents de maîtrise ?

De façon générale, la performance représente le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des programmes que se fixent, soit une organisation, soit un individu. Dans sa forme objective, la performance est évaluée à partir de critères préalablement établis, retranscrits en objectifs souvent quantifiables. Ce type de mesure, pose de sérieux problèmes relatifs aux choix des critères, à leur pertinence... Dans sa dimension subjective, la performance est évaluée par un individu et dépend de sa perception. Dans ce cadre il peut s'agir soit d'une évaluation par le supérieur hiérarchique, soit d'une auto-évaluation (soit multicritère, soit globale). L'auto-évaluation globale nous paraît pouvoir être utilisée dans le cadre de cette étude, car elle repose sur la perception des acteurs et peut être mise en relation avec les différentes composantes du partage ici retenues. La question générale que nous posons est la suivante : le partage de la GRH induit-il une différenciation sur l'évaluation que portent les agents de maîtrise à l'égard de leur performance au travail ?

2. ETUDE EMPIRIQUE DU PARTAGE DE LA GRH : REPERAGE ET EFFETS...

Cette partie est dédiée à la présentation de la méthodologie de notre recherche ainsi que ses résultats. Ceux-ci se décomposent en deux phases : la première est descriptive (analyse des composantes du partage), la seconde est explicative et porte sur les effets du partage.

2.1. Méthodologie de la recherche

Notre étude empirique repose sur une enquête auprès des agents de maîtrise. Rappelons que nous avons choisi d'aborder la problématique du partage de la GRH et de ses effets à partir des perceptions des managers opérationnels.

Nous présentons dans cette partie, le processus d'échantillonnage et les outils de mesure sélectionnés. Nous donnerons conjointement quelques indications sur leur fiabilité.

2.1.1. Echantillonnage à deux niveaux.

Cette étude empirique repose sur un échantillon total de 173 agents de maîtrise de quatorze entreprises du secteur industriel. Cet échantillon ne peut pas être considéré comme un échantillon représentatif de managers opérationnels du secteur industriel. En effet, la méthode choisie repose sur un échantillon de convenance. Celui-ci s'appuie sur l'acceptation des entreprises contactées à participer à l'enquête. Sur une centaine d'entreprises contactées dans la région du Languedoc-Roussillon, quatorze ont accepté que cette étude soit menée.

Par ailleurs, même si nous avons pu obtenir des direction des Ressources Humaines la réalisation d'enquêtes s'adressant à tous les managers de proximité; celle-ci était tributaire des réponses obtenues. L'enquête repose par ailleurs, sur un questionnaire formalisé et auto-administré.

2.1.2. Mesure des variables : transposition, adaptation et construction des outils de mesure.

- La formation des agents de maîtrise :
Afin d'obtenir une vision globale de la formation professionnelle des agents de maîtrise et de pouvoir présenter une analyse comparative, le questionnaire recense la plupart des axes de formations des agents de maîtrise. Les agents de maîtrise se sont ainsi exprimés sur les formations auxquelles ils ont participé sur une période de trois ans. En complément, nous avons demandé aux agents de maîtrise, dans le cas d'une réponse négative, de nous donner une indication sur leur désir d'être formés dans les domaines cités.
- La participation aux décisions est mesurée à partir d'une adaptation de l'échelle de S.M. Klein et al. (1970). Celle-ci a été conçue pour évaluer la participation décisionnelle des managers de premier niveau. Cet outil permet de spécifier le degré de participation au processus décisionnel en fonction de la nature des décisions. Cet outil a été actualisé.
Cette échelle se décompose après une analyse en composantes principales en deux dimensions différenciant la participation décisionnelle en fonction de la nature des décisions (décisions de gestion économique et d'organisation, alpha de Cronbach : 0.80 et décisions de gestion opérationnelle des ressources humaines, Alpha de Cronbach 0.83). La fiabilité globale de cette échelle est tout à fait acceptable (alpha de Cronbach 0.83).
- L'information est mesurée à partir d'une échelle conçue pour les besoins de cette recherche. Celle-ci recense des informations de nature différenciées. Il s'agissait de savoir si les agents de maîtrise se sentaient bien informés. Cette échelle se décompose en trois dimensions (après ACP) en fonction la nature des informations (informations générales de l'entreprise, alpha de Cronbach : 0.85, informations relatives à l'unité de travail, alpha de Cronbach : 0.84 et informations sociales alpha de Cronbach :0.81).
- Les activités allouées aux agents de maîtrise sont mesurées sur la base d'une liste d'activités recensées à partir d'une revue approfondie de la littérature sur le rôle des agents de maîtrise et d'une enquête exploratoire. Cet instrument permet de voir parmi les activités proposées, celles qui sont intégrées aux rôles des agents de maîtrise. La mesure des activités s'effectue sur la base d'une échelle à cinq point allant : de cette activité fait complètement partie de mon travail à cette activité ne fait pas partie de mon travail. Une ACP a permis de regrouper à l'intérieur d'un même facteur les activités de management et de gestion opérationnelle des ressources humaines, (alpha de Cronbach : 0.80).
- Les tensions de rôle sont mesurées à partir de l'outil de mesure de J. Rizzo et al. (1970). Cet instrument se décompose en deux parties : le conflit de rôle est mesuré sur la base de cinq items (fiabilité après épurateur : 0.73) et l'ambiguïté de rôle sur la base de cinq items (fiabilité après épurateur : 0.78).
- La satisfaction globale au travail est appréhendée selon une mesure générale de la satisfaction au travail développée par C.Mottaz (1985). Elle se compose de trois items. La fiabilité de cet instrument est acceptable (Alpha de Cronbach : 0.74).
- La performance comportementale est évaluée sur la base de trois items proposés pour mesurer la performance individuelle de l'agent de maîtrise. Cette évaluation se fonde sur l'auto-évaluation des répondants. Fiabilité de cette échelle est très moyenne (Alpha de Cronbach : 0.61, trois items)

2.2 Les résultats de la recherche

2.2.1. Analyse descriptive : les indicateurs du partage.

La formation professionnelle des agents de maîtrise en gestion du personnel n'est pas un axe de formation privilégié par les entreprises. Parmi les formations professionnelles les plus souvent citées, les formations relatives au management apparaissent en première position. Comme en témoigne le tableau ci-après, pratiquement la moitié des agents de maîtrise (soit 48.6%) constituant notre échantillon a déclaré avoir suivi une formation en management au cours des trois dernières années. Par ailleurs, une forte proportion des agents de maîtrise interrogés a suivi des formations techniques (perfectionnement technique 41.6% et nouvelles technologies 42.2%). Enfin, pratiquement un tiers de l'échantillon déclare avoir suivi des stages de formation à la qualité (37.6%).

Alors que la recomposition du rôle des agents de maîtrise annoncée comporte des missions de gestion, il est assez surprenant que ces domaines de formation ne soient pas plus développés. En effet, les formations en gestion (économique, production et personnel) sont très faiblement représentées. Les formations en gestion du personnel restent relativement exceptionnelles puisqu'elles concernent seulement 22% des agents de maîtrise (voir tableau ci-dessous). Lorsqu'on analyse les réponses fournies, il apparaît néanmoins une volonté affichée des agents de maîtrise d'acquérir des compétences dans ce domaine. Parmi les agents de maîtrise n'ayant pas reçu de formation à la gestion du personnel, 72% souhaiteraient pouvoir en bénéficier.

Ce premier résultat atteste qu'en matière de développement des compétences des agents de maîtrise, la gestion opérationnelle des ressources humaines n'est pas vraiment une priorité. Par contre, nos résultats confirment le besoin ressenti par les agents de maîtrise d'acquérir des connaissances dans ce domaine. Ces besoins exprimés nous permettent d'affirmer que les agents de maîtrise intègrent cette nouvelle dimension de leur rôle. Ils en comprennent les enjeux et sont donc soucieux d'acquérir plus de compétences en matière de gestion opérationnelle des ressources humaines.

Tableau 1 : Formation professionnelle des agents de maîtrise

Types de formations	OUI %	NON %	NON	
			Pas besoin %	NON aimerais y participer %
Management ²	48.6	51.5	22.5	77.5
Nouvelles Technologies	42.2	57.4	16	84
Perfectionnement technique	41.6	57.8	22	78
Qualité	37.6	61.8	32.7	67.3
Animation	27.2	72.2	35.2	64.8
Gestion personnel ³	23.1	76.3	28	72
Développement personnel	22.5	76.8	26.3	73.7
Gestion de production	19.7	79.1	41.6	59.4
Gestion générale ⁴	10.4	89	44.2	55.8
Générale	7.5	91.9	43.4	56.6

(Fréquences des réponses exprimées en pourcentage)

Axes de formations fortement représentés



Axes de formations faiblement représentés

² Rappelons que les exemples fournis étaient les suivants : communication, pédagogie, formation formateurs...

³ Les exemples fournis étaient les suivants : évaluation du personnel, gestion des compétences, droit du travail, formation...

⁴ Les exemples fournis étaient les suivants : comptabilité, gestion budgétaire, prévisions...

Les agents de maîtrise se sentent relativement bien informés au niveau social. Nous avons demandé aux agents de maîtrise s'ils se sentaient bien informés pour trois catégories d'informations : les informations générales sur l'entreprise, les informations sur l'unité de travail et enfin, les informations à caractère social. Avant de présenter les différences entre ces trois axes informationnels, nous analysons dans le détail chacune des propositions présentées aux agents de maîtrise. Le tableau suivant montre que globalement, les agents de maîtrise se sentent bien informés des objectifs, résultats et critères d'évaluation de leur unité de travail. Notons toutefois que les informations relatives aux critères d'évaluation paraissent être moins bien explicitées que les objectifs et les résultats de l'unité de travail. Par contre, ils déclarent être moins informés des objectifs stratégiques, des services aux clients, de la concurrence et du marché, de l'état financier et des activités des autres services. Seule l'information dont ils disposent sur les produits que réalise l'entreprise semble être assez satisfaisante. Pour les informations sociales, les agents de maîtrise se sentent relativement bien informés, à l'exception des possibilités d'évolution de carrière les concernant et des politiques salariales développées par la direction.

Le partage des informations sociales paraît être effectif au vue des résultats obtenus. Cependant, ces résultats ne permettent pas d'avancer que l'information de agents de maîtrise s'inscrit effectivement dans une démarche volontariste des directions des ressources humaines ou des directions d'entreprise. Ils sont en effet, le résultat de processus de communication interne mais ne nous renseignement pas sur le processus lui-même.

Tableau 2 : Sentiment des agents de maîtrise à l'égard des informations

	Types d'informations	moyenne sur 5	écart type
Les A.M. sont bien informés  Les A.M. sont moins bien informés	Objectifs fixés unité de travail	3.87	1.18
	Produits de l'entreprise	3.77	1.33
	Résultats de l'unité	3.65	1.38
	Avantages sociaux	3.54	1.39
	Critères d'évaluation unité de travail	3.16	1.36
	Possibilités de formation (A.M.)	3.14	1.37
	Possibilités de formations (personnel)	3.14	1.39
	Possibilité d'évolution (personnel)	2.85	1.37
	Possibilité d'évolution (A.M.)	2.70	1.35
	Objectifs stratégiques	2.62	1.33
	Activités autres services	2.60	1.32
	Politiques salariales	2.54	1.32
	Concurrence/marché	2.53	1.25
	Etat financier	2.36	1.30
Services/clients	2.29	1.25	

Pour les trois dimensions informationnelles des agents de maîtrise qui regroupent les informations par nature nous obtenons les scores suivants :

Tableau 3 : Scores d'information

	Moyenne	écart type
Informations générales sur l'entreprise	16.17 (/30)	5.61
Informations sociales	17.90 (/30)	6.26
Informations sur la cellule de travail	10.68 (/15)	3.44
Score global	44.75 (/75)	12.92

De façon plus synthétique, nous voyons que les agents de maîtrise se sentent en moyenne assez bien informés pour les trois types d'informations étudiés. Cependant, pour ces trois niveaux informationnels, les disparités d'un agent de maîtrise à un autre peuvent être assez importantes. L'écart type est assez fort notamment pour les informations sociales.

La participation décisionnelle des agents de maîtrise dépend de la nature des décisions. Nous avons évalué la participation décisionnelle des agents de maîtrise pour plusieurs décisions différenciées par nature. Afin de rendre compte des réponses obtenues à chaque proposition nous présentons dans le tableau suivant une évaluation précise de la moyenne obtenue pour chaque item (tableau ci-après).

Les agents de maîtrise de notre échantillon participent fortement aux décisions qui touchent l'organisation du travail au sein de leur unité d'appartenance : programmation du processus de travail, choix de procédures relatives à l'unité de travail. Ce pôle est très participatif. De même, pour les décisions relatives à la gestion du personnel, nous notons une forte implication des agents de maîtrise dans le processus décisionnel lorsque celui-ci touche à la détermination des bénéficiaires d'une formation, ainsi qu'aux décisions sur l'avancement des collaborateurs. On ne s'étonnera pas, dès lors, qu'ils aient une discrétion de choix relativement importante pour les décisions qui consistent à définir les critères d'évaluation de leurs collaborateurs. Par contre, le degré de participation décisionnelle aux décisions économiques (par exemple, déterminer le budget de l'unité de travail) est très faible. La responsabilité de la gestion économique d'un secteur est très peu déléguée aux agents de maîtrise. Conséquemment, les décisions qui engagent financièrement l'unité de travail (octroyer des primes aux collaborateurs), d'investissement matériel ou immatériel (acquérir un nouveau matériel, recruter un futur collaborateur) sont faiblement décentralisées aux agents de maîtrise.

Cette analyse de la participation des agents de maîtrise dans le processus décisionnel montre que si le partage s'opère pour les décisions de régulation opérationnelles de GRH (choisir les bénéficiaires d'une formation, d'une promotion, déterminer les critères d'appréciation...), il n'en reste pas moins, que dès que ces décisions touchent les aspects financiers, elles induisent une participation très nuancée des agents de maîtrise. A ce stage, le partage reste relativement partiel.

Tableau 4 : Participation aux décisions de la cellule de travail

	Décisions	moyen ne sur 5	Ecart type
<p style="text-align: center;">Forte participation</p>  <p style="text-align: center;">Faible participation</p>	Programmer et décider des priorités dans le processus de travail	3.34	1.37
	Choisir de nouvelles procédures qui touchent votre unité de travail	2.91	1.31
	Choisir les bénéficiaires d'une promotion	2.90	1.35
	Choisir les bénéficiaires d'une formation	2.90	1.34
	Définir modalités et critères d'évaluation/collaborateurs	2.87	1.29
	Mettre en oeuvre des NFOT	2.84	1.26
	Déterminer les objectifs de votre unité	2.68	1.41
	Décider de l'achat d'un nouveau matériel	2.47	1.38
	Octroyer des primes/collaborateurs	2.41	1.42
	Recruter un collaborateur ⁵	2.13	1.28
	Déterminer le budget de votre unité	1.67	1.14

⁵ Cet item a été extrait de l'échelle après une ACP.

Tableau 5 : Scores de participation décisionnelle

	moyenne	écart type
Participation aux décisions de gestion de l'unité de travail	15.9 (/30)	5.64
Participation aux décisions de gestion du personnel	11.08 (/20)	4.44
Score global de participation	26.99 (/50)	8.47

La participation des agents de maîtrise aux décisions opérationnelles de GRH est une composante importante du partage. A partir des résultats obtenus, deux constats apparaissent :

- A l'intérieur de la catégorie des décisions de gestion opérationnelle des ressources humaines, il existe d'importantes disparités,
- Il existe des différences importantes de perception du partage des décisions de GRH d'un agent de maîtrise à un autre (écart type).

Le rôle des agents de maîtrise comporte des activités de gestion opérationnelle des ressources humaines. Les agents de maîtrise devaient répondre sur une échelle graduée à cinq points allant de : cette activité ne fait pas partie de mon travail (1) à, cette activité fait complètement partie de mon travail (5). Rappelons que cette liste d'activité a été élaborée à partir de diverses sources (sources bibliographiques, pré-étude, test qualitatif du questionnaire).

Nous présentons dans le tableau suivant la moyenne obtenue pour chaque activité énoncée. Une des missions primordiales des agents de maîtrise interrogés consiste à trouver des modes d'amélioration du fonctionnement de l'équipe de travail ou de l'unité. En effet, cette activité obtient une moyenne supérieure à quatre avec un écart type très faible (inférieur à 1) qui confirme une faible dispersion des réponses à cet item. Ceci corrobore les résultats de T. Jolivet (1991) qui présentait cette mission comme une mission fondamentale du rôle des agents de maîtrise.

Les autres activités qui ont une place conséquente dans le contenu du travail des agents de maîtrise sont les activités de contrôle de la discipline à l'égard des collaborateurs et de vérification quotidienne des données du travail. Ces deux activités sont des activités beaucoup plus traditionnelles du rôle des agents de maîtrise.

De la même façon, les activités à caractère technique sont assez bien représentées (résolution des problèmes techniques, contrôle et vérification des installations).

Par ailleurs, toutes les activités relatives à la gestion du personnel de l'équipe sont présentes dans le contenu du travail des agents de maîtrise. Ainsi, la formation, le recueil des besoins en formations, l'évaluation, l'organisation de la sécurité, l'amélioration des conditions de travail, sont des activités qui font en général partie du rôle des agents de maîtrise. Soulignons toutefois que les activités d'organisation et le suivi des formations, d'analyse et de description des postes sont en moyenne moins bien représentées.

Par opposition, la gestion économique d'une zone d'activité (gestion du budget) est très peu déléguée aux agents de maîtrise même si, dans les « discours », la gestion de l'unité de travail est un élément essentiel de la recomposition du rôle des agents de maîtrise.

Tableau 6 : Principales activités des agents de maîtrise



Activités	moyenne sur 5	écart-type
Trouver les modes d'amélioration du fonctionnement de votre unité	4.24	0.93
Vérifier quotidiennement les données d'activité	4.06	1.23
Effectuer le contrôle de la discipline	4.05	1.20
Organiser la sécurité et l'amélioration des conditions de travail	3.97	1.24
Informers les collaborateurs des résultats de l'unité	3.94	1.29
Contrôler et vérifier les machines	2.90	1.55
Assurer les relations avec les autres services	3.86	1.35
Résoudre les problèmes techniques	3.81	1.34
Recueillir les besoins en formations	3.79	1.35
Former les collaborateurs	3.77	1.32
Evaluer les collaborateurs	3.61	1.52
Analyser et effectuer des descriptions de poste	3.40	1.45
Organiser et effectuer le suivi de la formation	3.09	1.51
Organiser les réunions d'équipe ou unité	2.99	1.58
Animer les démarches participatives.	2.44	1.51
Planifier la production	2.37	1.59
Gérer le budget global de l'unité	1.98	1.46

2.2.2. Analyse des effets des composantes du partage pour les agents de maîtrise

La formation des agents de maîtrise à la gestion opérationnelle des ressources humaines ne produit aucun effet sur les variables retenues. Nous avons procédé à des tests de Duncan (tests de comparaison de moyennes) pour analyser ces variables. Ces tests mettent en évidence l'absence de différences de moyenne entre les trois groupes d'agents de maîtrise constitués à partir des formations reçues. Cette composante du partage n'a pas d'effet sur les tensions de rôle perçues. Il aurait été possible de penser que la formation des agents de maîtrise en gestion du personnel pouvait notamment permettre d'atténuer l'ambiguïté de rôle perçue par les agents de maîtrise.

De même, la formation n'est pas associée à la performance des agents de maîtrise. Ce n'est pas parce les agents de maîtrise ont reçus une formation en gestion du personnel qu'ils se sentent plus performants dans leur travail. Enfin, concernant la satisfaction globale au travail, la formation en gestion du personnel n'explique pas une plus grande satisfaction.

Ces résultats nous paraissent importants. Même si les agents de maîtrise ont le sentiment d'avoir besoin d'accroître leurs compétences en matière de gestion opérationnelle des ressources humaines, il n'y a pas d'association entre l'expression de ce besoin, les tensions de rôle qu'ils perçoivent, leur satisfaction globale au travail et l'évaluation qu'ils portent à leurs performances.

Participation décisionnelle et information des agents de maîtrise ont des effets notables. Parmi les composantes de partage de la GRH retenus, la participation décisionnelle et l'information des agents de maîtrise sont des variables importantes. Pour pouvoir effectuer cette analyse nous avons étudié les variables deux à deux et procédé au calcul des coefficients de corrélation de Pearson.

Tableau 7 : Effets de la participation décisionnelle et de l'information sur les variables de résultat

	Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Satisfaction	Performance
Informations générales	-0.1864***	- 0.0972	+ 0.2937***	+ 0.806 ns
Informations unité de travail	-0.4134***	- 0.1600**	+ 0.3984***	+ 0.2552***
Informations sociales	- 0.3497***	- 0.2426***	+ 0.2988***	+ 0.1384**
Participation aux décisions de gestion globale de l'unité de travail	-0.0230 ns	0.0433 ns	+ 0.2144 ***	+ 0.2767***
Participation aux décisions de gestion opérationnelle des RH	-0.1306**	-0.1462**	+ 0.2129***	+ 0.2029***

(ns : non significatif, * significatif à $p < 10\%$, ** significatif à $p < 5\%$, *** significatif à $p < 1\%$)

Le tableau présenté ci-dessus fait apparaître les effets importants et indifférenciés des trois facettes d'information sur l'ambiguïté de rôle perçue par les agents de maîtrise.

En effet, lorsque les agents de maîtrise connaissent avec précision les objectifs généraux de leur entreprise, ses orientations stratégiques, ses différents produits, ses marchés...ils ont la possibilité de clarifié leur rôle, de préciser les attentes qui les entourent et de les situer au niveau organisationnel. Il n'est pas du tout surprenant non plus, de voir que les informations qui concernent l'unité de travail ainsi que les informations sociales soient elles aussi, associées à la clarification du rôle. D'une part, les informations qui concernent l'unité de travail (objectifs, critères d'évaluation, résultats), sont des informations directement reliées au rôle des agents de maîtrise puisque ces derniers ont pour mission fondamentale de répondre aux objectifs fixés à l'unité ou équipe de travail. D'autre part, l'information des agents de maîtrise au niveau social paraît être aussi un facteur très important pour contribuer à la clarification de leur rôle. En effet, le fait d'être informé des politiques sociales (formations possibles, évolutions de carrière, politiques salariales...) permet aux agents de maîtrise de disposer d'informations nécessaires à l'accomplissement de leur rôle ; elles constituent des moyens complémentaires pour mener à bien leur rôle.

A la lecture des résultats obtenus, nous pensons qu'il est impératif d'accentuer les actions d'information envers cette catégorie d'acteurs et, pourquoi pas, de spécifier des politiques d'informations plus ciblées aux agents de maîtrise.

Par contre, nous pouvons noter, pour le conflit de rôle, l'existence d'une relation non significative avec les informations à caractère général. A l'exception de cette absence de relation, les informations reçues (en ce qui concerne la cellule de travail et les informations sociales) permettent de diminuer la perception du conflit de rôle. Ceci peut s'expliquer par une diminution de la perception de demandes pouvant être contradictoires. Le fait d'accentuer les explications sur les informations sociales constitue un enjeu important pour contrôler le conflit de rôle perçu. En effet, il semble que plus l'agent de maîtrise est informé des possibilités de formation, d'évolution de carrière, des avantages sociaux... et plus il aura la possibilité d'explicitier les politiques sociales à ses collaborateurs. Ceci permettant vraisemblablement de diminuer les attentes auxquelles l'agent de maîtrise ne pourrait pas répondre en l'absence de telles informations.

Concernant les relations entre participation décisionnelle et tensions de rôle perçues, un effet différencié apparaît en fonction la nature des décisions. Ces résultats ne sont cependant pas concordants avec les travaux de C. Lee et al. (1982) qui concluent à l'absence d'effet différenciateur de la nature des décisions sur les tensions de rôle. Pour notre échantillon, la participation aux décisions de gestion globale de l'unité de travail et d'organisation (déterminer le budget, planifier la production, décider d'un investissement...) n'a aucun effet sur les perceptions de rôle. Inversement, la participation aux décisions qui touchent le personnel encadré peut permettre aux agents de maîtrise d'influencer les

attentes de rôle. L'action des agents de maîtrise sur des décisions importantes au niveau de la gestion individuelle des salariés (par exemple octroyer des primes, définir les critères d'évaluation, choisir les bénéficiaires d'une promotion, déterminer les critères d'évaluation des collaborateurs..) semble diminuer leurs incertitudes pour le rôle qu'ils ont à tenir. La participation décisionnelle favorise l'obtention d'informations qui sont reliées au travail. Par exemple, le choix des bénéficiaires d'une formation nécessite d'avoir des informations assez précises sur un certain nombre de facteurs (par exemple, les objectifs organisationnels, les objectifs à court/moyen terme pour la cellule de travail, les besoins exprimés par les salariés...). Ces informations permettent de clarifier le rôle des agents de maîtrise. De plus, la participation aux décisions locales de GRH permet de diminuer les conflits de rôle perçus. Si nous reprenons l'exemple du choix des bénéficiaires d'une formation, cette décision peut permettre de réguler au niveau local, un certain nombre d'attentes qui pourraient s'avérer incompatibles si cette décision était prise à un autre niveau hiérarchique ou directement par le service de GRH.

Les résultats obtenus, montrent l'effet important du partage des informations sociales et des décisions entre les directions des ressources humaines et les managers opérationnels. Ce partage permet d'atténuer les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise.

Si on analyse maintenant les effets du partage sur la satisfaction globale au travail, les résultats attestent l'importance des composantes informationnelles et décisionnelles du partage de la GRH. Lorsque les agents de maîtrise se sentent bien informés au niveau social, ils sont globalement plus satisfaits de leur travail. De la même façon dans le cas où ils participent beaucoup aux décisions locales de gestion des ressources humaines, ils sont globalement plus satisfaits de leur travail.

Le même constat apparaît pour la performance. En effet lorsqu'ils sont informés au niveau social et lorsqu'ils participent à des décisions de GRH, les agents de maîtrise se sentent globalement plus performants dans leur travail. Ainsi, l'évaluation subjective de la performance individuelle s'avère plus forte pour les agents de maîtrise qui ont le sentiment d'être intégrés aux dispositifs de GRH. Le partage des décisions et des informations de GRH permet aux agents de maîtrise de se sentir plus performants dans leur travail.

Les activités de gestion opérationnelle des ressources humaines et de management n'ont pas d'effet sur les variables de résultat retenues. Pour analyser la relation entre les activités de gestion opérationnelle des ressources humaines et les variables de résultat, nous avons procédé à une ACP de toutes les activités proposées. Cette ACP a regroupé dans un premier facteur les activités de management (informer les collaborateurs, réaliser des réunions d'équipes, animer des démarches participatives, trouver des modes d'amélioration du fonctionnement de l'unité) et de gestion opérationnelle des ressources humaines (organiser et effectuer le suivi de la formation, évaluer les collaborateurs, effectuer les descriptions de postes, recueillir les besoins en formation). A l'exception de l'activité relative à la formation des collaborateurs composant à elle seule le second facteur, toutes les activités de GRH ont été regroupées dans le premier facteur. Ce résultat pose toutefois le problème de la délimitation conceptuelle et opérationnelle entre management et GRH. Comme le mentionnent J. Brabet et F. Bournois (1993), la limite entre la GRH, le management des hommes et plus généralement le management reste ambiguë. Au niveau empirique, ces concepts sont étroitement imbriqués et difficilement dissociables.

Parmi les cinq facteurs apparus, seul le premier facteur a pu être correctement nommé. Nous avons calculé le score des items qui se sont regroupés dans ce facteur et effectué une analyse des coefficients de corrélation de Pearson avec les quatre variables de résultat retenues. Le tableau ci-dessous met en évidence l'absence de relation.

Tableau 8 : Effets des activités en management et GRH

	Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Satisfaction	Performance
Activités de GRH et de management	- 0.0800 ns	0.0005 ns	0.0529 ns	0.0235 ns

(ns : non significatif)

Alors que les activités de management des ressources humaines et de gestion opérationnelle des collaborateurs sont des activités que l'on peut qualifier de frontalières, il est assez surprenant de voir qu'il y a une absence de relation avec les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise. Les explications fournies dans la littérature des tensions de rôle ressenties par les agents de maîtrise portent justement sur leur position d'interface qui les amène à prendre en charge des activités frontalières. R.H. Miles (1976) a en outre démontré que lorsque les attentes objectives du rôle imposent à son occupant d'être en relation avec des personnes extérieures à son service (activités de supervision du personnel et frontalières) les tensions de rôle peuvent s'accroître. Les résultats de son étude empirique mettent en évidence l'existence de relations significatives entre les activités de supervision du personnel et les deux dimensions de tensions de rôle. Nos résultats ne permettent pas de corroborer les résultats de R.H. Miles. Plusieurs explications peuvent être fournies :

- d'une part, même si les concepts utilisés sont voisins (supervision des ressources humaines et management/gestion opérationnelle des ressources humaines), les outils de mesure utilisés sont différents ,
- d'autre part, son enquête s'adressait à des employés d'un service de recherche et développement.

Nos résultats montrent toutefois, que « le passage à l'acte », c'est à dire la décentralisation opérationnelle des activités de GRH, n'accroît pas les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise.

La nature des activités prises en charge par les agents de maîtrise n'a pas non plus d'effet sur leur satisfaction globale au travail. Ainsi, cette composante du partage de la GRH ne permet pas d'expliquer la satisfaction des agents de maîtrise à l'égard de leur travail.

Enfin, lorsque les agents de maîtrise perçoivent les activités de management et de GRH comme des activités faisant partie de leur travail, ils ne se sentent ni plus, ni moins performants. La prise en charge des activités de management des hommes et de gestion opérationnelle des ressources humaines n'atténue pas l'évaluation portée par les agents de maîtrise à l'égard de leurs propres performances.

CONCLUSION

La recomposition du rôle des agents de maîtrise vers une dimension de gestion opérationnelle de GRH est partiellement confirmée par notre recherche. Elle correspond à une volonté affichée de partager et de décentraliser la fonction ressources humaines et à une vision globale du rôle de la maîtrise de plus en plus orientée vers les processus de gestion.

Les composantes du partage de la GRH retenues dans le cadre de cette recherche confirment cette mutation.

D'une part, au regard de l'expression des besoins en formation que les agents de maîtrise ont formulés dans le cadre de cette enquête, nos résultats montrent ils intègrent la dimension humaine de leur mission. Ils ont en effet conscience de la nécessité d'accroître leurs compétences dans le domaine de la gestion du personnel. Néanmoins, pour les entreprises, la formation des agents de maîtrise en GRH n'est pas vraiment une priorité.

D'autre part, les processus de partage de la GRH qui relèvent de la décentralisation des décisions et du partage des informations sont reconnus par les agents de maîtrise. Ils ont en effet, le sentiment d'être bien informés au niveau social et ils participent assez fortement aux décisions de gestion opérationnelle de leurs collaborateurs.

Enfin, parmi les activités allouées aux agents de maîtrise, les activités de gestion opérationnelle des ressources humaines, sont bien représentées dans les réponses fournies. La-GRH est, en ce sens, présente au niveau local des organisations.

Concernant les conséquences du partage de la GRH pour les agents de maîtrise, plusieurs résultats importants apparaissent :

Les actions de formation en GRH et l'expression de besoins en formation des agents de maîtrise n'ont aucune conséquences sur le travail des agents de maîtrise.

Le partage des informations sociales et des décisions de GRH produit des effets non négligeables au niveau du travail des agents de maîtrise. Ces effets se font sentir sur la diminution des tensions de rôle qu'ils ressentent, sur l'appréciation qu'ils portent à leur performance au travail et sur leur satisfaction globale au travail.

Enfin, « le passage à l'acte », c'est à dire la prise en charge d'activités de gestion opérationnelle des ressources humaine n'est ni un facteur d'aggravation des tensions de rôle, ni un élément pouvant induire une diminution de la performance ou de la satisfaction globale au travail.

Cette enquête se focalise sur les représentations des agents de maîtrise qui portent principalement sur le résultat du processus de partage de la GRH plutôt que sur le processus lui-même. Il aurait été intéressant d'aborder plus en profondeur le processus de partage. Compte tenu de la méthodologie mise en place, nous sommes conscients d'avoir donné une vision très partielle des composantes du partage de la GRH et de leurs conséquences.

Cependant cette recherche montre que le partage de la GRH existe dans les représentations des managers opérationnels et qu'il est susceptible de produire des effets positifs.

Nous pensons qu'il est maintenant possible d'approfondir cette recherche autour de trois axes :

- Préciser les composantes du partage de la GRH avec l'encadrement opérationnel en fonction, par exemple, des contingences organisationnelles, afin de répondre à de nombreuses questions : Quels sont les facteurs organisationnels qui peuvent expliquer le partage de la GRH ? Dans quels contextes la GRH est-elle véritablement partagée ? (entreprises innovantes, situations de changement... ?)
- Analyser les processus de partage de la GRH : Comment se gère le passage du partage implicite de la GRH au partage explicite, formalisé ? Quels sont les outils et moyens du partage avec les managers opérationnels ? Quel est le processus de construction et de formalisation du partage ? (place et rôle des acteurs ?)...
- Préciser les conséquences du partage de la GRH pour l'organisation et la fonction ressources humaines (performance, qualité...), pour les collaborateurs (confiance, implication, satisfaction...),

et pour les managers de proximité (tensions de rôle, satisfaction, performance, implication, identification au management...).

La fonction ressources humaines est indéniablement une fonction éclatée ; il est important que ses acteurs puissent appréhender les manifestations de son partage, mieux comprendre son processus et enfin, en connaître ses effets.

Bibliographie

- M. D'AZEMAR DE FABREGUES, La décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Panthéon-Assas, Paris II, Avril 1992, 453 p.
- X. BEAUREPAIRE de, H. SAINT GERMAIN, *Les nouvelles fonctions de la maîtrise*, Ed. d'Organisation, 1977, 150 p.
- M. BONNET, Transformations du statut de la maîtrise au sein d'un processus de restructuration des emplois dans les ateliers en milieu industriel, *Thèse de Troisième cycle en Sciences de Gestion*, 1981, Université Lyon II, 313p.
- J. BRABET, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993, 367 p.
- CODESE, Comité pour le Développement Economique et Social,-CNPFF- *Expérience de valorisation des l'encadrement : le nouveau rôle des agents de maîtrise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1981, 341 p.
- D. DUGUES MACCARTHY, " La fonction personnel", *Revue Personnel*, janv 1965, n° 93, p 13 et suiv.
- R. JACQUEMIN, « La fonction de maîtrise et son évolution » in C.Levy Leboyer, J.C. Sperandio, *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 1987 , p 227-243.
- J. JOLIVET, *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction* , Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris I : Panthéon-Sorbonne, 1991, 365 p.
- D. KATZ, R.L KHAN, *The social Psychology of organizations*, Jhon Wiley & Sons, N-Y, 1978, 817 p.
- R.L KHAN, D. WOLFE, R. QUINN, J. SNOEK, J.D.ROSENTHAL, *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New-york, Jhon Willey & Sons Inc, 1964, 390 p.
- J. IGALENS, Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres, *Actes du Colloque organisé par le LIRHE, Comptabilité et GRH*, Presses Universitaires des Sciences Sociales de Toulouse, 1995, pp 7-21.
- S.M KLEIN, J.R. MAHER, « Decisions-making, autonomy, and perceived conflict among first-level management », *Personnel Psychology*, Vol 23, 1970, pp. 481-492.
- C. LEE, R.S SCHULER, « A constructive replication and extension of role and expectancy perception model of participation in decision making », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55, 1982, pp 109-118.
- R.H MILES, « Role requirements as source of organizational stress », *Journal of Applied Psychology*, 1976, n° 61, p172.
- E.A. LOCKE, The motivational sequence, the motivational hub and the motivational core. *Organizational behavior and human decision process*, 50, 1991, p 289.
- A. LOUBES, Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique, *Thèse de Doctorat*, Université Montpellier II, 1997, 492 p.
- A. LOUBES, L'agent de maîtrise et la gestion des ressources humaines : éléments de réflexion, *Journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés, l'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement*, CEREQ, 1995, pp 293-309.
- C.J. MOTTAZ, « The relative importance of intrinsic and extrinsic reward as determinants of work satisfaction », *The Sociological Quarterly*, vol. 26, n° 3, 1985, pp 365-385.
- J.M. PERETTI, Partage de la fonction et partage de l'information, *Personnel*, n° 346, novembre/décembre 1993, pp 55-59.
- G.P REHAYEM, *La supervision des ressources humaines*, Gaëtan Morin Editeur, 1992, 333 p.

- J. RIZZO, R.J HOUSE, S.I LIRZMAN, « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol 15, 1970, pp 150-163.
- S. ROCA, D. RETOUR, Participation à la gestion de l'entreprise : concepts « embrouillés », *Publication de recherche du Centre d'Etude et de Recherche Appliqués à la Gestion*, Université de Grenoble II, 1980, 32 p.
- F.J ROETHLISBERGER, « Le contremaître, agent et victime d'un double jeu », in R. Pigors, C.A Myers, F.T MALM, *La gestion des ressources Humaines*, Ed. Hommes et Techniques, 1976, pp 191-201. Cet article a été reproduit de la *Harvard Business Review*, vol 23 n°3, printemps 1945. Cet article a été ensuite reproduit dans le vol 43 n° 5, 1965 dans la même revue sous le titre « The Foreman : Master and Victim of a double Talk ».
- Rapport SATOLAS, in D. WEISS et coll., *Pratique de la fonction personnel*, Ed. d'Organisation, Paris, 1982, pp 81-86.
- M. THEVENET, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris, 1992, 205 p.
- P. Trouvé, *L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle : illustration à partir du cas français dans la période 1987-1993*, C.E.R Groupe E.S.C Clermont, décembre 1993, 427 p.
- V. ZARDET, L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines, *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp 399-405.

