

LE MODÈLE "INDIVIDUALISANT" DE GRH À L'ÉPREUVE DANS LES SOCIÉTÉS DE CONSEIL EN INFORMATIQUE

UNE COMPARAISON FRANCE, ALLEMAGNE, PAYS-BAS

Christophe BARET, Christophe EVERAERE

IAE de Lyon

Résumé

Dans l'approche contextualiste de la GRH présentée par Nizet et Pichault (2000), aux cinq configurations organisationnelles présentées par Mintzberg (1982) correspondent cinq modèles de gestion des ressources humaines. Le modèle présenté comme le plus moderne est le modèle "individualisant" que l'on rencontre dans les configurations adhocratiques. Nous nous proposons de tester la pertinence de ce modèle interprétatif en le confrontant à un secteur d'activité réputé pour ses pratiques individualisantes de GRH. En nous appuyant sur une étude comparative de douze entreprises de conseil en informatique réparties sur 3 pays (France, Allemagne, Pays-Bas) nous montrons qu'au sein de ce modèle les pratiques de GRH ne s'articulent pas de manière harmonieuse mais qu'au contraire elles soulèvent de nombreuses contradictions, notamment du point de vue du recrutement, de la gestion des connaissances et de la gestion du temps de travail. La gestion de ces contradictions impose la mise en place de pratiques ad hoc. En conclusion, nous attirons l'attention sur les dangers d'une utilisation du modèle "individualisant" comme modèle prescriptif.

En 1993, plusieurs auteurs se sont regroupés pour remettre en cause la domination dans le champs des sciences de gestion d'une vision universaliste et instrumentale de la GRH (Brabet, 1993). Selon leur thèse désormais bien connue, la plupart des manuels de gestion des ressources humaines proposent un ensemble d'outils censés être applicables en toutes situations, avec éventuellement quelques adaptations marginales, ignorant ainsi les contingences particulières à chaque secteur et à chaque entreprise, passant aussi sous silence l'autonomie des acteurs et les rapports de pouvoir qui s'instaurent entre eux. Cette tendance à considérer les pratiques sans prendre en compte le contexte ne se limite pas aux manuels, elle se retrouve aussi dans de nombreux travaux de recherche, qui centrés sur l'impact d'une pratique de GRH sur les caractéristiques du personnel, n'évoquent pas le contexte de sa mise en œuvre. Baret et alii (2000) ont souligné qu'en considérant les articles de recherche en GRH publiés depuis 10 ans en France, seulement 10% avaient pris en compte le secteur d'activité dans leurs analyses : « *Le nombre relativement faible d'articles centrant leur analyse sur un secteur donné (moins de 10% dans les supports spécialisés et encore moins pour la Revue Française de Gestion) montre que cette notion, quoique mentionnée, fait rarement l'objet d'investigations plus poussées.* » (p. 11.)

Mais la critique est facile, l'art est difficile. Les tenants d'une GRH contingente et humanisée tardèrent à proposer une approche concrète, des modèles interprétatifs alternatifs. Fallait-il donc, dans cette perspective, ne s'en remettre qu'à des analyses locales de cas particuliers d'entreprises, renonçant à toute généralisation des analyses et des pratiques ? Le risque est grand alors de sombrer dans le particularisme et l'empirisme, c'est là d'ailleurs la principale critique des défenseurs de l'approche universaliste.

De notre point de vue, une avancée significative a été réalisée en 2000 par Nizet et Pichault¹. En effet, ces auteurs ont proposé une analyse contextualiste des pratiques de GRH qui considère « qu'il n'existe pas une seule, mais plusieurs GRH » (p. 25). Puisque le contexte doit être pris en compte pour l'analyse

1. Nizet J., Pichault F., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Le seuil, Paris.

et la mise en œuvre des pratiques de GRH, ces auteurs proposent de mettre à jour les liens qui existent entre le contexte et la GRH. Leur analyse s'appuie sur plusieurs cas empiriques issus des travaux de leur laboratoire de recherche et de la littérature. Ils proposent de considérer la configuration organisationnelle et les relations de pouvoir des acteurs comme les éléments clés de la contextualisation de la GRH. A partir des travaux de Mintzberg (1982), ils proposent une catégorisation des pratiques de GRH. Une relecture propre des travaux de cet auteur avait déjà conduit Nizet et Pichault (1995) à retenir cinq configurations organisationnelles principales, or selon eux, l'expérience montre qu'à chaque configuration correspond un modèle de GRH particulier (cf. tableau 1).

Tableau 1 - Configurations organisationnelles et modèles de GRH.

<i>Mode de coordination</i>	<i>Configuration</i>	<i>Modèle de GRH</i>
Supervision directe	Entrepreneuriale	Arbitraire
Standardisation des procédés	Bureaucratique	Objectivant
Standardisation des normes	Missionnaire	Valoriel
Ajustement mutuel	Adhocratique	Individualisant
Standardisation des qualifications	Professionnelle	Conventionnaliste

Source : Nizet et Pichault (2000)

L'objectif de notre travail est de confronter cette modélisation à la réalité de manière à en tester la pertinence et à mettre en évidence son intérêt et ses limites. En effet, dans la logique de l'épistémologie constructiviste dans laquelle se situe l'approche contextualiste, la science progresse de manière cumulative, en étudiant différents contextes de manière à pouvoir distinguer les invariants des conventions locales (Wacheux, 1993). Nous mettons donc ici en perspective la modélisation proposée par Nizet et Pichault (2000) avec les résultats d'une recherche comparative internationale réalisée en 2001² auprès de douze entreprises européennes du secteur du logiciel et du conseil en informatique.

Dans un premier temps (§ 1) nous présentons les principales caractéristiques du modèle "individualisant" de GRH mis en évidence par Nizet et Pichault. Nous montrons que les pratiques de GRH observées dans les sociétés de conseil informatique en France, en Allemagne et aux Pays-Bas, relèvent bien de ce modèle. Ensuite (§ 2), en concentrant nos analyses sur trois pratiques particulières, nous montrons qu'au-delà des tensions inter-modèles évoquées par Nizet et Pichault, des contradictions apparaissent aussi à l'intérieur du modèle "individualisant", obligeant le gestionnaire praticien à définir une politique, à opérer des choix et à concevoir des pratiques spécifiques. En matière de recrutement, l'alternative entre recrutement de personnel expérimenté et formation en interne de jeunes diplômés est difficile à trancher (§ 2.1). L'individualisation des pratiques de GRH engendre une rotation du personnel qui nuit à la capitalisation des connaissances, les entreprises mettent en place des outils ad hoc de "Knowledge management" pour tenter de réduire cette contradiction (§ 2.2). L'absence de règles ne résout pas les problèmes de gestion du temps de travail, au contraire, cela crée de nombreuses tensions entre le personnel et l'entreprise. Là aussi, les entreprises s'efforcent de trouver des solutions pour préserver l'implication et la loyauté de leur personnel (§ 2.3). En conclusion, nous soulignons que si la modélisation de Nizet et Pichault a un réel intérêt heuristique en facilitant l'analyse contextualisée des pratiques de GRH, elle doit être considérée avant tout comme un modèle interprétatif et ne pas être utilisée de manière prescriptive car le modèle laisse dans l'ombre de nombreuses autres dimensions tout aussi déterminantes sur les pratiques de GRH comme le pays, la taille de l'entreprise et la nature de l'activité. De ce fait, à l'intérieur même du modèle, des solutions locales aux contradictions qu'il soulève doivent être élaborées par les managers.

2. "Relations d'emploi, travail et performance dans les sociétés de services informatiques : une analyse comparative internationale Allemagne - France - Pays - Bas", rapport pour le ministère de l'Éducation nationale (Centre d'étude de l'emploi) dans le cadre du programme "Travail", Asquin A., Baret C., Grimand A., Laurent P., sous la responsabilité de Everaere C., Centre de Recherche de l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, janvier 2002.

1. Le modèle "individualisant" de GRH : le modèle et ses tensions

1.1 Prévenir une utilisation prescriptive du modèle

Parmi les 5 modèles présentés par Nizet et Pichault, le modèle "individualisant" nous semble mériter une attention particulière. En effet, l'individualisation de la GRH est souvent présentée comme une tendance majeure qui correspond à la recherche par les entreprises d'un personnel flexible, réactif et impliqué. Ce modèle va aussi dans le sens du développement de l'individualisme dans nos sociétés occidentales. Sur le plan théorique, l'individualisation de la GRH paraît aller dans le sens d'une contractualisation de la relation salariale, offrant ainsi un certain réalisme aux approches transactionnelles de la firme (Charreaux, 1987). Après le management paternaliste puis bureaucratique, l'individualisation apparaît donc comme le modèle d'avenir de la GRH.

Dans ces conditions, il est à craindre que le modèle interprétatif et contextualisé présenté par Nizet et Pichault soit utilisé de manière prescriptive et universelle. Utilisation qui serait bien à l'opposé des intentions initiales des auteurs mais qui ne serait pas surprenante dans un champs où s'enchevêtrent les pratiques, les théories et les normes (Louart, 1993). Pour prévenir une utilisation instrumentale du modèle "individualisant", il convient de soulever les tensions et les contradictions qu'il comporte comme le soulignent Nizet et Pichault eux-mêmes : « Cette démarche a pu donner l'impression que chacun des modèles constituait un ensemble cohérent, intégré, voire harmonieux... Il n'en est rien, bien au contraire. Pour le faire apparaître, il faut réexaminer chacun des modèles pour mieux en saisir la complexité, pour mettre au jour les tensions qui les habitent. » (p. 215.)

1.2 Les principales caractéristiques du modèle "individualisant"

Le modèle se caractérise par une personnalisation du lien salarial pour tenir compte des spécificités de chaque collaborateur. Les compétences constituent le pivot de la GRH. Les salariés sont responsabilisés et hautement qualifiés. Ce modèle se rencontre dans les entreprises où la décentralisation et la délégation sont des principes organisationnels. Le plus souvent les entreprises concernées évoluent dans un environnement dynamique, complexe et très évolutif.

Tableau 2 - Les pratiques de GRH dans le modèle "individualisant".

Recrutement	Départs	Culture	Formation	Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> Gestion prévisionnelle des compétences Forte sélectivité Importance de la personnalité 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreux départs volontaires d'individus qualifiés à la recherche de meilleures opportunités Accompagnement des départs à l'initiative de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Forte culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Forte valorisation de la formation Dépenses de formation importantes Organisation qualifiante 	<ul style="list-style-type: none"> Fondée sur les compétences Généralisation de la DPO Réalisation d'entretiens d'évaluation et de coaching L'évaluation a une forte importance sur la mobilité

Promotion	Rémunération	Temps de travail	Communication	Relations professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> Nomination directe au mérite (liée à l'évaluation) Plan de carrière personnalisé 	<ul style="list-style-type: none"> Salaire individualisé avec partie variable liée à l'évaluation Incentives pour retenir les salariés à forte contribution 	<ul style="list-style-type: none"> Horaires flexibles Négociation individuelle des conditions d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Latérale et informelle Utilisation intensive des nouvelles technologies 	<ul style="list-style-type: none"> Peu de représentation collective Expression directe des individus

Adapté de Nizet et Pichault (2000), p. 154-157.

1.3 Les champs de tension du modèle "individualisant"

Nizet et Pichault soulignent que si l'individualisation de la GRH est souvent présentée dans les discours comme permettant de résoudre les tensions de la gestion du personnel en parvenant à une bonne conciliation des exigences de l'entreprise et des attentes des individus, dans la réalité il n'en est rien. En s'appuyant sur une étude de cas présentée par Perlow (1998), ils montrent que le modèle "individualisant" est traversé par une tension entre contrôle et autonomie. L'entreprise favorise l'initiative et l'autonomie, mais à condition que ces dernières aillent dans un sens qui lui est favorable. Pour s'assurer de cette convergence, l'entreprise met en place de nombreux outils de contrôle de l'action des individus.

L'objectif de l'organisation est de faire en sorte que, grâce à la culture, la communication et la rémunération variable, l'individu intériorise ses objectifs. Mais l'observation montre que l'individu développe des résistances. Il cultive le paraître, maîtrise le discours "maison", concentre ses efforts sur les tâches évaluées au détriment des autres.

Si cette première remise en cause d'une vision harmonieuse du modèle "individualisant" est intéressante, elle est à nos yeux insuffisante car elle fait reposer toutes les tensions sur les acteurs. N'y-a-t-il pas de contradictions entre les pratiques et dans les pratiques elles-mêmes ?

1.4 Méthodologie

Pour réaliser la comparaison internationale des pratiques de GRH dans les entreprises du secteur du logiciel et du conseil en informatique, nous avons noué des collaborations avec des équipes de recherche étrangères implantées localement : l'*Institut Arbeit und Technik*, basé à Geselkirchen, pour l'Allemagne ; et l'*Economische Instituut-CIAV*, basé à Utrecht, pour les Pays-Bas. Dans chaque entreprise des entretiens semi-directifs d'une durée de 2 heures ont été réalisés auprès de la direction, de deux membres de l'encadrement et de deux salariés. La grille d'entretien était commune aux trois pays et les entretiens ont été réalisés par les chercheurs eux-mêmes, en 2000.

Tableau 3 - Présentation des 12 entreprises de l'échantillon.

Pays	Appellation de l'entreprise ³	Activité principale	Année de création	Effectif
Allemagne	Catalonien	Conception de logiciels	1990	28
	Netdesign	Conseil informatique	1995	35
	Telcomp	Conseil informatique	1969	300
	Routplan	Conception de logiciels	1986	126
France	Intégra	Conseil informatique	1980	1300
	Questoo.com	Conception de logiciels	2000	13
	Drakkar	Conseil informatique	1992	70
	Péri	Conseil informatique	1997	18
Pays-Bas	Alpha	Conseil informatique	1990	319
	Beta	Conseil informatique	1924	4600
	Gamma	Conseil informatique	1993	317
	Omega	Conception de logiciels	1996	8

1.5 Le modèle "individualisant" est bien celui que l'on rencontre dans les SSII

Avant d'utiliser ces études de cas pour affiner la construction du modèle "individualisant", il convient dans un premier temps de s'assurer que les pratiques de GRH des entreprises étudiées relèvent effectivement de ce modèle. Bien sûr, le modèle décrit par Nizet et Pichault est un idéal-type Weéberien, par conséquent il ne faut pas s'attendre à le retrouver à l'état pur dans les entreprises, mais au moins les principales caractéristiques. Dans les douze entreprises étudiées nous avons effectivement pu observer :

3. Pour préserver l'anonymat des entreprises, leur nom a été modifié.

- une importance particulière accordée à la formation et au développement des compétences,
- la généralisation du management par objectifs et de l'évaluation individuelle,
- une individualisation de la rémunération,
- un fort turn-over qui dépasse à chaque fois les 10% par an,
- une grande flexibilité de la gestion du temps de travail,
- une forte autonomie des opérateurs dans l'organisation de leur travail,
- des efforts importants consentis par l'entreprise pour développer une culture.

À des degrés divers, les entreprises étudiées s'inscrivent bien, selon nous, dans le modèle "individualisant" de GRH. Ces observations vont d'ailleurs dans le sens des analyses rencontrées dans la littérature sur la GRH dans les entreprises des hautes technologies (Jolly et Roche, 1999 ; Carrière et Barette, 1999). En outre, Nizet et Pichault (2000) eux-mêmes se sont appuyés sur des études de cas dans le secteur du logiciel pour élaborer et discuter le modèle "individualisant" (p. 223-227).

2. Les tensions internes au modèle "individualisant"

Au-delà des tensions entre contrôle et autonomie des acteurs, le modèle "individualisant" ne présente-t-il pas des contradictions internes, et si c'est le cas, comment les entreprises parviennent-ils à les résoudre ? Nous verrons ici que le recrutement, la gestion des connaissances et la gestion du temps de travail présentent de nombreuses contradictions dans les douze entreprises de notre échantillon, notamment en raison de l'influence de dimensions autres que l'organisation et des relations de pouvoir des acteurs, non prises en compte par Nizet et Pichault, et qui ont une influence forte sur les pratiques de GRH.

2.1 Le recrutement : des pratiques fortement adaptées au contexte national

Soulignons tout d'abord le rôle tout à fait central que joue le recrutement dans le développement d'une SSII, et cela tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Sur le plan quantitatif, dans ces entreprises, le quasi unique facteur de production étant le travail humain, il existe une corrélation très forte entre l'effectif et le chiffre d'affaires. L'efficacité du recrutement est donc tout à fait cruciale pour accompagner la croissance de l'entreprise, et cela d'autant plus que les départs sont nombreux. Sur le plan qualitatif, les difficultés viennent de la spécificité des compétences recherchées qui sont à la fois techniques (langages, matériel), relationnelles (contact client, intégration dans les équipes projet) et contextuelles (connaissance du champ d'application de la technique). Les profils recherchés sont rares et difficiles à identifier.

Dans ce contexte, l'alternative classique entre le recrutement et la formation en interne de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (JDES), et le recrutement de cadres expérimentés se trouve particulièrement exacerbée.

L'entreprise peut opter pour le recrutement de cadres expérimentés qui lui apporteront leur expérience, leurs connaissances et leurs relations clientèle. Mais le prix à payer est élevé compte tenu de la spécificité des compétences recherchées et l'intégration dans l'entreprise n'est pas certaine. De ce fait, nos études de cas font apparaître que ce mode de recrutement est rarement envisageable pour les petites entreprises qui ne peuvent supporter des salaires trop élevés et tous les candidats ne se laissent pas tenter par la rémunération virtuelle de la participation au capital. Si Internet facilite effectivement la communication des offres d'emploi, les responsables interrogés soulignent aussi que ce média conduit à une augmentation des coûts de sélection car de nombreuses candidatures émanent de salariés d'autres entreprises qui veulent uniquement connaître leur valeur sur le marché du travail pour mieux pouvoir renégocier en interne leur salaire. Par ailleurs, de nombreux candidats ont tendance à sur-valoriser leur expérience.

L'entreprise peut aussi opter pour le recrutement et la formation en interne de JDES. Le canal de recrutement le plus utilisé est le réseau local avec les universités et les écoles. L'entreprise propose

des stages puis un emploi et une formation complémentaires aux stagiaires les plus méritants. De cette manière, elle peut produire des compétences spécifiques tout en minimisant le coût salarial et en bénéficiant des connaissances des JDES sur les toutes dernières technologies. Pour autant, cette solution comporte aussi de sérieux inconvénients. Pendant les premières années, les jeunes sont peu autonomes et ils constituent donc une lourde charge d'encadrement pour l'entreprise. L'entreprise Intégra, par exemple, s'est orientée vers une standardisation des procédures pour permettre une intégration rapide des jeunes. Cela lui permet effectivement de mettre rapidement au travail les 400 JDES qu'elle recrute par an, mais cela engendre aussi une insatisfaction chez des jeunes qui réclament rapidement plus d'autonomie. De plus, compte tenu de la faiblesse des effectifs produits par les filières de formation informatique, des tensions se créent aussi sur les salaires des JDES, ce qui réduit l'avantage coût de cette solution.

Pour surmonter ces contradictions, les entreprises mettent en place des pratiques ad hoc. En Allemagne et en France, où la pénurie de jeunes informaticiens est sévère, certaines entreprises (les plus grandes) ont opté pour le recrutement de JDES scientifiques, mais non informaticiens, qu'elles forment en interne pendant environ 2 mois. La solution ne semble pas idéale non plus car les entreprises supportent des coûts de formation élevés et subissent de nombreux départs de jeunes peu après la formation, attirés par un salaire supérieur dans une entreprise concurrente. L'entreprise française Intégra, par exemple, connaît un turn-over de 20% par an parmi ses jeunes embauchés et les clauses de rachat de formation s'avèrent peu efficaces.

En Allemagne, suite à la mise en œuvre d'une politique gouvernementale d'immigration sélective, trois des entreprises étudiées (Catalonian, Netdesign et Telcomp) ont recruté du personnel expérimenté étranger. Les agences locales pour l'emploi les ont aidées à diffuser les offres d'emploi dans les pays cibles (Inde et Europe de l'Est) et à collecter les candidatures. Les formalités d'immigration sont simplifiées et les démarches administratives ne prennent qu'une semaine. Les entreprises restent cependant très prudentes sur cette modalité de recrutement car les candidats issus des pays en voie de développement disposent rarement de connaissances sur les dernières technologies et notamment les langages "objet". Par ailleurs, leur manque de maîtrise de la langue allemande les rend peu aptes à s'intégrer dans les équipes de travail et surtout à entrer en contact avec le client. Les étrangers sont alors souvent cantonnés à des tâches de programmation.

La petite entreprise allemande Netdesign, afin de pouvoir recruter au meilleur coût des techniciens expérimentés prospecte les salariés des entreprises en difficulté. Un véritable veille systématique des entreprises en règlement judiciaire est organisée.

Aux Pays-Bas, où la proportion de femmes dans le secteur est la plus faible (19% des effectifs, contre 24% en Allemagne et 28% en France⁴), c'est vers la population féminine que les entreprises se tournent pour faire face à la pénurie de main d'œuvre. Dans les entreprises Alpha et Beta, des conditions particulières sont proposées aux femmes depuis quelques années : temps partiel, horaires flexibles, jours d'absence pour raisons familiales, etc. Ces conditions permettent d'attirer et surtout de fidéliser une main d'œuvre féminine. Ces pratiques ne donnent toutefois pas entièrement satisfaction aux entreprises car la moindre disponibilité des femmes nuit à l'activité.

L'observation de pratiques de recrutement dans les SSII nous conduit à formuler deux réflexions. Premièrement, avec le modèle "individualisant" de GRH le recrutement ne se trouve pas simplifié, les coûts ne sont pas réduits. Au contraire, la spécificité des compétences recherchées rend la sélection très complexe et le "sourcing" onéreux. Deuxièmement, ce modèle ne produit pas de solutions idéales en termes de recrutement car ni la formation de JDES, ni le recrutement de cadres expérimentés ne sont satisfaisants. Chaque entreprise doit concevoir des pratiques propres, adaptées au contexte local et national. Il n'y a donc pas de pratiques de recrutement types du modèle "individualisant" dont la validité serait universelle. Le contexte réglementaire et culturel national joue un rôle important. Le rôle du praticien en tant qu'analyste du contexte et ingénieur de pratiques spécifiques s'en trouve renforcé.

4. Sources : France : INSEE, enquête emploi 1998 ; Pays Bas : Beroepsbevolking 1997 ; Allemagne : Mikrosensus, 1999.

2.2 La gestion des connaissances

L'essentiel de l'activité des SSII consiste à transformer des informations et des savoirs en connaissances utiles pour résoudre les problèmes soumis par les clients. La connaissance est donc à la base de la prestation délivrée par les entreprises, or cette connaissance appartient pour une large part aux individus et constitue leurs compétences. La difficulté vient du fait que si l'entreprise laisse cette connaissance aux seuls individus (ce qui est dans la logique du modèle "individualisant"), elle s'appauvrit à chaque départ. Son existence peut même être en danger en cas de départs collectifs à des postes clés. Dans plusieurs entreprises, les chefs de projet interrogés ont reconnu que compte tenu de la spécificité des compétences individuelles, l'indisponibilité d'un membre de l'équipe projet était une des principales sources de perturbation et de retard. L'entreprise Intégra admet qu'elle s'est retrouvée propriétaire d'une "coquille vide" après que les principales têtes pensantes de l'entreprise qu'elle venait de racheter aient démissionné.

Plusieurs entreprises étudiées ont remis en cause cette gestion individuelle des connaissances et ont mis en place une démarche de "knowledge management". Il s'agit d'inciter les salariés à expliciter leurs connaissances afin qu'elles puissent être stockées et diffusées. Dans deux des entreprises allemandes, cette démarche est peu formalisée. Chez Netdesign, la direction incite les membres de équipes projet à travailler en binôme, cela afin que toute défaillance d'un membre puisse être rapidement compensée par un autre membre. On retrouve un fonctionnement de ce type chez Telcomp qui a mis en place un "principe de sauvegarde". Les membres des équipes projet sont incités à échanger très régulièrement avec le reste de l'équipe des informations sur leur travail individuel. Cela afin de faire en sorte que le groupe puisse réagir collectivement en cas de défaillance d'un individu. Dans cette entreprise il s'agit d'une véritable injonction de coopération qui se concrétise par de nombreuses réunions de coordination des projets et des espaces de travail très ouverts, facilitant la communication.

Dans deux des entreprises françaises, la démarche est par contre beaucoup plus formalisée. Chez Intégra, une procédure formelle de montage et de réalisation de projets a été mise en place dans le cadre d'une certification qualité ISO. Cette procédure prévoit notamment que les acquis d'un projet doivent être explicités et introduits sur une base de données Intranet, après validation par le chef de projet. Chez Drakkar, la démarche est très similaire. Le projet "capital" incite les consultants, après chaque mission, à rédiger des fiches pour mémoriser les principales connaissances acquises pendant la mission. En deux ans, 200 fiches ont été mémorisées sur une base de donnée.

Cette démarche de capitalisation des connaissances rencontre à chaque fois de nombreuses difficultés. D'une part, en raison de la charge de travail, le temps manque aux salariés pour partager l'information ou expliciter leurs connaissances. Chez Drakkar, les consultants passent d'un projet à l'autre sans avoir le temps de rédiger les fiches de procédure et le projet "Capital" s'essouffle. D'autre part, les individus sont peu coopératifs dans cet exercice car ils sont réticents à partager un savoir qui, ils le savent bien, constitue l'essentiel de leur valeur marchande sur le marché du travail.

Il ressort donc de ces observations que l'individualisation de la relation d'emploi est bien contradictoire avec une collectivisation et une capitalisation des compétences. Cela met l'entreprise dans une situation de grande fragilité et de dépendance vis-à-vis de ses salariés. Si des outils de "knowledge management" sont développés pour surmonter cette contradiction, aucun ne donne pour l'instant entière satisfaction. Notamment parce que la clé de la rentabilité de ces entreprises est le taux de facturation des heures de travail aux clients. Or, la gestion des connaissances, comme la formation, sont génératrices d'heures non facturables. Cela nous amène à nous intéresser maintenant plus particulièrement à la gestion du temps de travail.

2.3 La gestion du temps de travail

La gestion du temps de travail génère de nombreuses tensions. En effet, dans les SSII, la charge de travail est difficilement quantifiable a priori, ne serait-ce que parce que les projets comportent souvent une part importante d'innovation et donc d'inconnu. à cette incertitude sur le contenu même du travail à réaliser se rajoutent les incertitudes classiques sur les compétences et la disponibilité du client, et sur l'absentéisme de la main d'œuvre. Ces différents types d'incertitudes cumulés imposent une grande flexibilité du temps de travail. Le personnel doit souvent réaliser des heures supplémentaires pour achever les projets dans les délais.

Si la nécessité de réaliser des heures supplémentaires semble bien comprise et acceptée par les salariés, la question de la rétribution de ces heures n'en est pas moins un sujet de tension dans la plupart des entreprises étudiées, et cela bien que le personnel soit hautement qualifié et soit rémunéré en principe sur une base forfaitaire. Dans les trois pays, les directions nous ont avoué que l'entreprise ne serait pas rentable si elle devait payer toutes les heures supplémentaires réalisées : « *Si on tient compte des projets, du temps de transport chez le client, de la formation, des réunions de coordination, etc., un paiement des heures supplémentaires entraînerait une explosion des coûts.* » (Directeur, Telcomp.) La lourdeur de la charge de travail attise les revendications salariales et pousse au départ ceux qui ne veulent plus tout sacrifier à leur vie professionnelle. Elle exacerbe donc les deux principaux maux dont souffrent les SSII, l'inflation des salaires et le turn-over.

Plusieurs entreprises étudiées s'efforcent de réagir à cette situation. La première réaction est de faire en sorte que le client supporte le paiement des heures supplémentaires liées aux projets. Chez Catalanian, les heures supplémentaires ne sont payées que si le client accepte de les prendre en charge. Les autres heures supplémentaires doivent être récupérées, notamment le vendredi où il est admis de travailler moins longtemps, voire pas du tout. Dans cette entreprise, des avantages en nature ont aussi été accordés pour compenser les heures supplémentaires non payées (voiture, ordinateur portable, etc.).

Chez Netdesign, il n'y a pas de comptabilisation des heures supplémentaires, mais une prime de projet de 10% du montant total du projet est versée aux membres de l'équipe si les délais de réalisation sont respectés. Cette prime est non proportionnelle au salaire. Elle est censée compenser de manière forfaitaire les heures supplémentaires réalisées pour terminer le projet. Elle a été mise en place après plusieurs mouvements de protestation parmi le personnel quant à la charge de travail.

Chez Telcomp, trois catégories d'heures supplémentaires sont distinguées et comptabilisées :

- les heures supplémentaires prises en charge par le client : elles sont payées ;
- les heures supplémentaires demandées par la direction : elles sont créditées sur un compte épargne temps qui permet d'obtenir des congés, de la formation ou une retraite anticipée ;
- les heures supplémentaires à l'initiative du salarié : elles sont créditées sur un compte d'horaire flexible pour être récupérées rapidement.

De telles dispositions ont uniquement été observées en Allemagne. Cela est probablement lié au fait qu'au niveau national la question du temps de travail fait l'objet depuis plusieurs années d'un large débat. Dans ce pays aussi, la loi oblige les directions des entreprises à solliciter l'avis du comité d'entreprise lorsque des heures supplémentaires doivent être effectuées.

En France, c'est au moment de la mise en place des lois Aubry sur l'aménagement et la réduction du temps de travail que cette question est apparue au grand jour dans les entreprises. La position de la direction de l'entreprise Intégra est résolument hostile à l'ARTT. Selon elle, dans cette activité, réduire le temps de travail, c'est réduire le chiffre d'affaires de l'entreprise : « *Si les consultants travaillent 12 jours de moins par an, ce sera autant de facturé en moins aux clients.* » (Directeur, Intégra.) La direction soutient aussi que le décompte des heures de travail est incompatible avec une activité hautement intellectuelle et créatrice comme l'informatique. Il s'agirait d'ailleurs également d'une atteinte aux libertés individuelles car le salarié qui voudrait s'investir pleinement dans son travail pour développer ses compétences et faire carrière ne pourrait plus le faire. C'est avec ces arguments que la direction a justifié sa volonté de minimiser l'impact de la loi Aubry dans l'entreprise. Contre toute attente, cette position a conduit à l'émergence d'un syndicalisme d'opposition, peu habituel dans ce secteur, réclamant un décompte précis des heures travaillées.

On le voit, loin de résoudre la question du temps de travail, l'individualisation de la GRH soulève de nombreuses difficultés. La disparition de règles collectives de gestion du temps de travail génère de fortes tensions qui favorisent l'inflation des salaires et le turn-over. Pour réduire ces tensions, plusieurs entreprises allemandes ont réintroduit des règles de comptabilisation et de paiement des heures supplémentaires. La question du temps de travail fait aussi apparaître que pour ces entreprises, un partenaire désormais incontournable de la GRH est le client car c'est vers lui que l'on se tourne si on veut pouvoir payer les heures supplémentaires.

il ne faut pas renoncer à l'approche par la contrainte, dans sa complexité et ses différences par rapport à la

3. Discussion et conclusion *levier le prêt / enseignement et les modèles*
contrainte de la modélisation.

L'analyse des pratiques de recrutement, de gestion des connaissances et de gestion du temps de travail de douze entreprises du secteur du logiciel et du conseil en informatique montre que même si les pratiques observées s'inscrivent bien dans la logique du modèle "individualisant" décrit par Nizet et Pichault (2000), des différences très nettes apparaissent. Ces différences ont trois origines : le pays, la taille de l'entreprise et la nature de l'activité.

Les cultures, les systèmes scolaires, et les lois des trois pays sont suffisamment différents pour justifier des écarts de pratiques notoires dans le fonctionnement des entreprises. Nous avons ainsi repéré l'originalité de la solution allemande pour faire face à la pénurie d'informaticiens, en recourant à l'immigration. Ce dispositif a déclenché une polémique entre les partenaires sociaux, les représentants des salariés déplorant que les efforts ne soient pas orientés vers la formation des quatre millions de chômeurs allemands. Toujours dans le cas de l'Allemagne, nous avons retrouvé dans l'une des monographies une autre spécificité nationale qui est d'autoriser le "prêt" de main-d'œuvre entre entreprises, sur le principe de l'intérim⁵, alors que cette pratique est interdite en France (il y faut une licence qui fonde l'exclusivité de l'activité du travail intérimaire). C'est un levier de flexibilité non négligeable, en l'occurrence juridique, qui discrimine le comportement des décideurs selon les pays considérés. Les Pays-Bas surprennent, quant à eux, par la liberté et la confiance accordées aux salariés de choisir leur complément de salaire, leurs lieux de travail ou par les efforts réalisés dans les entreprises pour permettre de mieux concilier engagement professionnel et vie personnelle. Les trois "v" : "vrijheid" (liberté), "verantwoordelijkheid" (responsabilité), "vertrouwen" (confiance) résument la philosophie du management des entreprises hollandaises. Au contraire, c'est le thème de l'opacité, notamment dans les systèmes de rémunération, de calcul du temps de travail ou de politique d'immigration, qui émerge dans le cas français⁶.

À l'inverse, et cela vient perturber plus ou moins le phénomène précédent, au-delà donc de la contingence nationale, la "taille" de l'entreprise est très structurante. Nous avons pu ainsi repérer des pratiques relativement convergentes dans des entreprises de taille homogène, mais dans des pays différents ; alors que sur un même territoire, les pratiques peuvent être très différentes selon que l'entreprise est de petite ou de grande taille. En l'occurrence, dès lors que l'entreprise atteint une certaine taille, cette variable nous paraît donc plus discriminante ou explicative de certains comportements que la variable "pays". Ainsi, la taille des entreprises semble corrélée avec le degré de formalisme des organisations et avec l'intensité de la division du travail. À l'inverse, des entreprises de petite taille connaissent une division assez floue des fonctions et du travail. La convivialité et la transparence y sont plus répandues, les salaires y sont moins élevés et davantage virtuels (participation au capital). Rien de nouveau dans ces constats qui rappellent les propositions des théoriciens de la contingence structurelle.

Enfin, il convient d'intégrer la variable "Activité". Par exemple, dans une même entreprise, en l'occurrence allemande, il est apparu nettement une différenciation des pratiques d'affectation de la main-d'œuvre selon que l'activité s'apparente davantage au conseil ou au logiciel. Ainsi, les informaticiens immigrés recrutés par les entreprises Netdesign et Routplan dans le cadre des "green cards" sont nettement affectés à l'activité logiciel. Enfin, les pratiques de GRH divergent beaucoup selon que l'activité consiste en une prestation forfaitaire avec engagement a priori sur les résultats (d'où généralement un travail en équipe sous contrainte d'objectifs), ou de la régie qui consiste à placer chez le client une ou plusieurs personnes sur des périodes généralement plus longues que le forfait, dans une logique de moyens.

5. « À la différence de la France, un principe de "non exclusivité de l'activité de travail intérimaire" est posé. Tout entrepreneur peut donc détacher des travailleurs [auprès d'autres entreprises]. Parallèlement, la législation allemande sur le travail intérimaire est considérée par beaucoup d'observateurs comme étant la plus restrictive d'Europe. » (Belkacem, 1998.)

6. Cette solution de l'immigration pour palier aux difficultés de recrutement est abordée en France de façon assez confuse. Officiellement, la France n'a pas abandonné la politique d'immigration zéro. Mais dans la pratique, on fait preuve d'indulgence, surtout pour les candidats à l'immigration diplômés. Ainsi, les ministères de l'Emploi et de l'Intérieur ont, dès 1998, discrètement allégé les procédures d'entrée des informaticiens étrangers pour peu qu'ils soient embauchés et qu'ils soient bien payés : au minimum, 180 000 francs bruts par an. De même, les directions départementales du travail ont été invitées à faire preuve de souplesse avec les cadres étrangers gagnant plus de 23 500 francs bruts par mois (Foulon, 2000).

dans un monde incertain, les modèles représentent une
certitude rassurante -

Il apparaît donc qu'il existe bien des liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la configuration organisationnelle, mais ces pratiques sont aussi soumises à l'influence d'autres facteurs comme le cadre institutionnel et légal national, la culture nationale, la taille de l'entreprise et la nature de l'activité. L'approche contextualiste de la GRH doit s'efforcer de proposer des cadres d'analyse multi niveaux (entreprise, secteur et pays) et multi-dimensionnels (organisation, législation, culture, etc.). De tels cadres d'analyse aptes à saisir le contexte de la GRH dans toute sa complexité permettraient au praticien d'avoir une meilleure vision du contexte particulier de son entreprise et de concevoir des pratiques mieux adaptées à ses besoins.

Les modèles de GRH proposés par Nizet et Pichault (2000) constituent un cadre interprétatif particulièrement intéressant en raison de la clarté des liens qu'il fait apparaître entre l'organisation et les pratiques de GRH. Ce cadre est pourtant réducteur car il laisse dans l'ombre l'influence de nombreux autres facteurs tout aussi importants et notamment les facteurs de contingences "externes" comme les cadres institutionnels et culturels nationaux. Si du point de vue scientifique cette réduction du champ d'analyse peut se concevoir dans un souci de parcimonie et de clarté, du point de vue du praticien elle conduit à présenter des modèles cohérents qui peuvent inciter à une utilisation prescriptive des modèles de GRH. Dans ce cas le risque est grand de provoquer de nombreuses contradictions si les autres dimensions du contextes ne sont pas prises en compte par les pratiques mises en place.

Bibliographie

- Brabet J. (Coord.), 1993, "Repenser la gestion des ressources humaines", *Economica, Paris*.
- Louart P. (1993) "Les champs de tensions en gestion des ressources humaines", in "Repenser la GRH", Brabet J. (Coord.), *Economica, Paris*.
- Baret C., Barreau J., Gilbert P., Livian Y., Pigeyre F., (2000), "Sortir du dilemme convergence, divergence de la GRH : une approche par les méso-systèmes", *Communication au 11^e congrès de l'AGRH, Paris, ESCP-EAP*.
- Carrière J., Barrette J., (1999), "Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie", *Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre*.
- Charreaux G. (Coord.), (1987), "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", *Economica, Paris*.
- Jolly D., Roche L., (1999), "Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique", *Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre*.
- Mintzberg H., (1982), "Structure et dynamique des organisations", *Les Éditions d'Organisation, Paris*.
- Nizet J., Pichault F., (2000), "Les pratiques de gestion des ressources humaines", *Le seuil, Paris*.
- Nizet J., Pichault F., (1995), "Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits", *Gaëtan Morin Europe, Paris*.
- Perlow L.A., (1998), "Boundary control : the social ordering of work and family time in a high-tech corporation", *Administrative Science Quarterly, vol. 43*.
- Wacheux F., (1996), "Méthodes qualitatives et recherches en gestion", *Economica, Paris*.

Reynauds (?) intègre le rôle des acteurs
de l'approche du constructivisme et
la contingence -