# RÉORGANISATION STRATÉGIQUE, REDÉFINITION DES MÉTIERS ET RELATIONS SOCIALES : UN CAS DE MODERNISATION PILOTÉE PAR LE MANAGEMENT

**Dominique BESSON,**

*Maître de conférences à l'IAE de Lille*
*104 avenue du peuple belge 59000 - Lille*

## *Résumé*

*Cet article propose l'analyse d'un cas intéressant les liens entre stratégies, structures, changement organisationnel et relations sociales. Dans la revue de littérature, il est rappelé l'évolution des approches des relations stratégie-structures et facteurs de contingence. Notamment, les approches récentes de l'analyse contextualiste et de la théorie basée sur les ressources* (resources-based theory) *proposent de nouvelles clés d'interprétation.*

*Le cas concerne une moyenne entreprise (200 salariés environ) du secteur bancaire qui passe d'un statut public à un statut privé. L'ancienne structure proposait des produits de financement "classiques", orientés vers les particuliers. L'entrée dans le secteur concurrentiel, avec la nécessité de devenir rentable (ce qui n'était pas prioritaire dans l'ancienne structure) amène à élargir la gamme de produits, à redéployer les anciens métiers et en développer de nouveaux. Cette réorganisation stratégique s'accompagne d'un changement structurel important. Une analyse est menée des liens entre ces trois dimensions (stratégie, structure, métiers). Les changements relèvent d'une mutation recherchée dans la culture au travail. La direction met alors en place de nouvelles modalités d'évaluation des performances, ainsi qu'un nouveau plan de formation.*

*Le succès de l'implantation de ces changements structuraux qui modifient l'identité même de l'entreprise dépend de la régulation des relations sociales. Il est montré par l'analyse de trois années de discussions et de négociations sociales que cette entreprise relève de la modernisation pilotée d'en haut. Elle n'est cependant pas un cas type selon la typologie de la DARES (1998), mais se situe entre la* modernisation consensuelle *et la* modernisation conflictuelle. *La carte de la présence syndicale se modifie dans le processus. Le pilotage fin de ces changements par la DRH explique une congruence entre les changements structurels et les modifications dans les relations sociales. D'où le paradoxe d'une modernisation pilotée par la direction et la DRH, mais faiblement conflictuelle. Degré de concurrence et pilotage stratégique faisant l'objet d'une large communication contribuent à l'expliquer.*

*Il en est déduit que ce cas montre que la perte d'influence syndicale peut être contre-balancée par une dynamisation des relations sociales, favorable à la mobilisation des salariés autour du nouveau projet. Les limites à la généralisation d'une étude de cas ne permettent pas d'en déduire une règle générale, cependant. Une hypothèse plus générale est proposée en fin d'étude, qui ouvre la voie à des recherches futures.*

## Introduction

La GRH peut-elle être explicitement stratégique ? Durant les année 80, de nombreuses voies ont prôné l'intégration des DRH dans les comités de direction, au plus haut niveau (Alpander, 1989 ; Besseyre des Horts, 1988 ; Terence, 1994). Si pendant un temps, il a semblé que ces recommandations étaient de plus en plus suivies, force est de constater que les années 90 ont été celles de la désillusion (Weiss et al., 1992 ;

Louart, 1995, Duyck, 1999). Certes, l'émergence des logiques de type gestion des compétences peut sembler parfois être l'expression d'une prise en compte, à un haut niveau hiérarchique, des ressources humaines (Zarifian, 1999). Cependant, l'implantation des logiques compétence relève plus de la gestion de production (Allard, Igalens, 1999), et surtout de préoccupations stratégiques pures, que de la prise en compte des facteurs humains dans les organisations.

En effet, l'argument principal pour expliquer, et prôner, les logiques compétence, réside dans les changements dans les environnements externes des entreprises : si la flexibilité interne, des activités de travail réactives et de plus en plus proactives, une gestion des événements plus que l'accomplissement des tâches, sont de plus en plus nécessaires (Zarifian, 1990, 1993, 1999 ; Veltz et Zarifian, 1994) cela serait dû d'abord à la turbulence des environnements externes des entreprises, à la croissance de l'intensité concurrentielle, et à la globalisation économique (Bartlett, Goshal, 1991 ; Ansoff, Sullivan, 1993, par exemple). En termes théoriques, ces analyses relèvent de l'approche traditionnelle des liens entre stratégie, structures et GRH, celle des "historiens des affaires" (Desreumaux, 1992). Le comportement stratégique des décideurs de haut niveau, selon leurs modalités de prise en compte des contraintes environnementales, serait un déterminant des types de GRH choisis (Miles, 1975).

**Plusieurs théories alternatives ont montré que d'autres interprétations sont possibles.**

L'approche fondée sur les ressources (resources-based theory) a inversé la séquence de causalité de l'analyse stratégique (Grant, 1991) : ce sont les ressources de l'entreprise (internes par définition) qui doivent fonder ses choix stratégiques pour obtenir la performance (Hamel, Prahalad, 1989). En complément, les analyses contextualistes (Pettigrew, 1985) ont développé la notion d'environnement interne de l'entreprise. La séquence classique :

relève d'une approche traditionnelle de la firme (au sens des théories de la firme, Koenig, 1993). En introduisant le jeu des acteurs, les approches contextualistes (Pettigrew, 1984 ; Brouwers et al., 1997) permettent de rompre avec l'approche traditionnelle de la rationalité économique globale de la firme, pour définir l'entreprise dans le champ du management (Martinet, 1984). Dans l'approche contextualiste, la stratégie apparaît pour dépasser les limites des explications couramment apportées aux résistances aux changements. Celles-ci sont trop souvent considérées au niveau individuel, en termes de personnalité, de résistance psychologie, défenses de territoires et positions de pouvoir (Rousseau in Brouwers et al., 1997). Elles laissent une question essentielle en suspend : par quels mécanismes l'organisation gère-t-elle le changement stratégique? (Ibid.)

**Le débat n'est pas que théorique : les recommandations de gestion diffèrent fortement selon le cadre d'analyse retenu (Louart, 1995).**

Plusieurs auteurs soulignent que les facteurs de contingences (contingents du point de vue de l'approche traditionnelle) relativisent la séquence classique. L'approche traditionnelle aurait été conçue à partir de l'analyse de grandes entreprises industrielles, qui ne composent pas l'essentiel du tissu productif. Outre le courant des théories de la contingence proprement dit (approche par les typologies technologiques de Woodward, ou par le critère de taille dans l'école d'Aston, Cf. Desreumaux, 1992), les analyses des firmes familiales (Allouche, Amann, 1998) ou des PME (Julien, 1994, notamment Marchesnay) ont souligné leurs spécificités dans le domaine de l'élaboration de la stratégie et des relations au sein du système entreprise (Desreumaux, 1992). Il convient de ne pas oublier que le sous-système des ressources humaines inclut les relations sociales (Amadieu, Rojot, 1996), importantes dans l'élaboration des représentations des acteurs (Defélix, 2001b).

Nous allons rappeler brièvement les apports de la théorie basée sur les ressources et de l'analyse contextualiste, par contraste avec les théories plus classiques, avant de les appliquer dans un cas de changement organisationnel majeur d'une moyenne entreprise du secteur bancaire. Nous pourrons montrer que la gestion des relations sociales par la DRH a contribué aux changements dans les modalités de représentations sociales des acteurs. Elle est ainsi un facteur explicatif important du gain global de performance obtenue suite à plusieurs années de réorganisation.

## 1. De l'approche traditionnelle du lien stratégie-organisation des activités de travail à la prise en compte de l'environnement interne

Les approches classiques de la stratégie ont insisté sur les liens de causalité entre stratégie et structures (Chandler, 1962). Cette représentation des déterminations stratégie-structures est connue sous l'appellation "théorie des historiens des affaires" (Desreumaux, 1992).

À partir de l'analyse historique et monographique de plusieurs dizaines de grandes entreprises américaines, Chandler estime que le développement des entreprises passe par des modifications de stratégie (expansion de volume, ensuite géographique, intégration verticale, puis enfin diversification) qui entraînent des modifications de structure (structure fonctionnelle, puis divisionnelle), au fur et à mesure que les mauvaises performances apparaissent. Le changement stratégique et structurel passe souvent par le changement de dirigeants, et n'est pas forcément un choix délibéré ni formalisé. Cette thèse "traditionnelle" a été développée (notamment par le courant des coûts de transaction), et amendée plusieurs fois depuis sa première formulation. Certains amendements concernent le comportement stratégique. Il s'agit par exemple des typologies des comportements des décideurs stratégiques, notamment la célèbre typologie de Miles et Snow (1978) en quatre grands types : analyste, défenseur, prospecteur, et réacteur. Dans cette optique, le lien entre stratégie, structure et GRH reste de nature plutôt causale : à chaque comportement stratégique correspondrait une conception de la GRH (Miles, 1975).

D'autres amendements ont pris en compte des facteurs contextuels à l'approche traditionnelle. Ces amendements sont habituellement regroupés sous le terme d'approche (ou théorie) de la contingence (Desreumaux, 1982). Ils concernent d'abord les contingences technologiques (Woodward), de tailles (groupe d'Aston et ses prolongements chez Child et Reimann), puis d'environnement (les travaux classiques de Emery et Trist, de Burns et Stalker, puis de Lawrence et Lorsch). Ces contingences, sur l'essentiel, ne remettent pas en cause la détermination de la structure et du sous-système GRH par l'environnement et la stratégie.

Par contre, d'autres développements ont souligné les liens entre stratégies d'activités et les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982 ; Miller, 1986). L'intérêt pour notre objet de ces développements est de mettre en évidence que l'environnement externe n'est pas le seul facteur d'influence sur la stratégie. Dans la continuation de cette remise en cause de la causalité "traditionnelle", des approches se sont révélées importantes pour établir le rôle stratégique de la GRH. Il s'agit notamment des célèbres courants de la culture d'entreprise (Schein) et de l'*enactement* (Weick). Si ces deux approches présentent de notables différences, elles ont en commun d'estimer que les représentations internes à l'entreprise déterminent dans le même temps et sa stratégie et ses modes d'organisation, tant structurels que d'activités et de travail. La définition même du management stratégique découle directement de ces approches (Martinet, 1984).

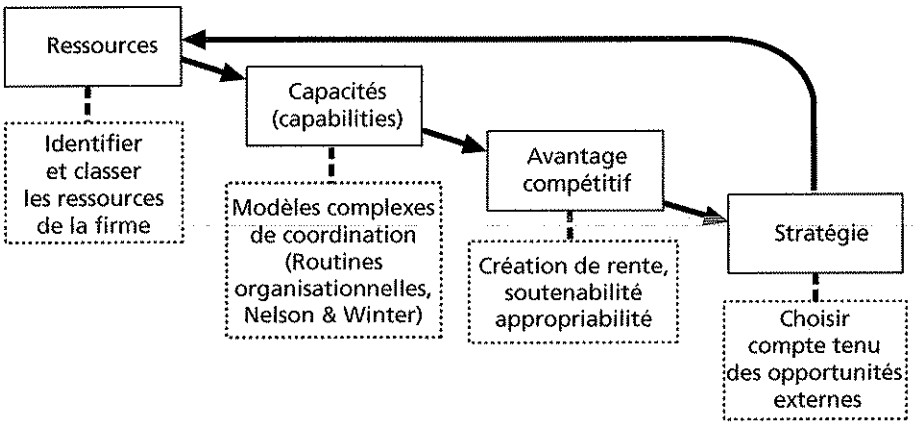
Le management stratégique, dont l'acteur principal est le noyau stratégique, est d'abord l'organisateur des nécessaires congruences entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Il peut être synthétisé en cinq points (Martinet, Reynaud, 2001) : l'entreprise est simultanément un agent de production, une organisation sociale et un système politique ; l'entreprise est "en société" ; la stratégie est d'abord une intention et un projet portée par le noyau stratégique ; le management stratégique est donc d'abord, chemin faisant, création et maintien des conditions de congruence économiques, techniques, sociales, politiques entre l'environnement perçu (construit) et l'organisation, pour qu'elle dispose de capacités renouvelées ; enfin, donc, la rationalité stratégique est composite, elle guide les arbitrages entre des dimensions et exigences *a priori* contradictoires.

C'est pourquoi, soulignent Martinet et Reynaud, le management stratégique se situe nécessairement dans le cadre de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory). Cependant, cet éclairage théorique du management stratégique reste centré sur les liens entre le noyau stratégique et l'environnement externe de l'entreprise. En ce sens, elle ne discute pas directement le lien causal entre environnement, stratégie et gestion des ressources humaines.

Deux cadres théoriques, parmi d'autres, vont permettre d'enrichir ces approches. Ces cadres impliquent directement les liens entre stratégie et GRH.

La théorie basée sur les ressources *(Resources-Based Theory)* s'avère importante pour fonder les liens entre stratégie et GRH. Rappelons que la formulation stratégique, selon Grant (1991), suit cinq principales étapes :

*Graphique 1 - Schéma pratique de l'approche basée sur les ressources à l'analyse stratégique (Grant, 1991)*




Cette représentation de la formulation stratégique présente deux traits importants quant aux liens entre GRH et stratégie.

D'abord, dans ce processus de formulation stratégique l'environnement externe est secondaire par rapport aux compétences disponibles à un moment donné dans l'organisation. Certes, les opportunités stratégiques sont présentes dans l'analyse de Grant (dans la 4e étape, celle du choix stratégique). Mais cette étape se situe après l'identification et la classification des ressources de la firme, puis leur articulation en capacités organisationnelles (capabilities, notamment via la construction et le recensement des routines organisationnelles) et enfin l'estimation de celles qui composent des avantages compétitifs

Ensuite, le choix stratégique qui provient de la rencontre des avantages compétitifs avec les opportunités externes[1] renvoie à une action du noyau stratégique sur l'environnement interne : "Agir sur les *gaps* de ressources ; Améliorer la base de ressource de la firme".

Dans les deux cas, il apparaît que les représentations que se font les membres du noyau stratégique des compétences disponibles, de leur degré d'articulation et des actions à mener sont centrales dans l'approche. Certes, ces actions ne sont pas seulement du ressort de la GRH. Cette dernière y apparaît cependant un acteur important, si ce n'est primordial. C'est d'ailleurs le sens du renouveau de la formulation stratégique à travers le modèle de l'intention stratégique (Strategic Intent, Hamel, Prahalad, 1989). Ce modèle peut cependant être discuté (Castro et al., 1998).

En effet, en cohérence avec la conception du management stratégique (Martinet, 1984), le noyau stratégique y conserve un rôle premier. Si l'avancée théorique est certaine (prise en compte des ressources internes, importance donnée aux *représentations* des membres du noyau stratégique, mise au premier plan des mécanismes d'articulation des compétences, et donc des modes internes de coordination), la causalité

*Stratégie* > *Structures* > *GRH*

*est simplement déplacée*

*Perception des ressources internes stratégique par le noyau stratégique* > *Choix de la stratégie* > *Action sur les ressources et capacités internes de l'organisation*

1. Grant souligne d'ailleurs que les opportunités stratégiques dépendent aussi des actions menées par la firme, et des perceptions de l'environnement par les membres du noyau stratégique. Cf. son explication (et le graphique) des déterminants du taux de profit (1991, p.119).

Castro et al. (1998) ont bien montré que dans la littérature managériale, le modèle de la compétence relève de ce modèle de l'intention stratégique. Leur critique est forte : du fait de la prédominance du noyau stratégique, la GRH qui s'inscrit dans la gestion des compétences adopte un modèle instrumental et dirigiste qui relève d'une vision par "en haut". Ils qualifient cette démarche d'« avatar technocratique du mouvement de la culture d'entreprise ». Si la théorie basée sur les ressources est le fondement des modèles de la compétence, elle apparaît donner à la GRH un rôle utilitariste peu compatible avec une approche systémique de l'entreprise (Besson, Haddadj, 1999). Le fait que cette théorie provienne du champ de l'analyse de la firme en sciences économiques n'est pas étranger à ce fait.

L'analyse contextualiste nous semble proposer un enrichissement du rôle de la GRH dans la formulation de la stratégie, en complémentarité de l'approche par les ressources.

Rappelons que cette approche propose un cadre théorique pour l'analyse du changement organisationnel, basé sur trois concepts : le contexte (environnement externe et interne), le contenu du changement (acteurs, procédures, ressources), le processus (actions et réactions) dans lequel le rôle des acteurs est central.

L'application à la GRH de ce modèle à montré l'importance des représentations des acteurs dans les dynamiques de transformation (Brouwers et al., 1997 ; Defélix, 2001b). En particulier, il permet de souligner que les caractéristiques des changements, y compris de portée stratégique, ne relèvent pas seulement des représentations des dirigeants (Cf. l'analyse du cas Duracier, Defélix, op.cit., et les analyses de cas dans Brouwers et al., 1997). En cohérence avec la théorie basée sur les ressources, l'environnement interne joue un rôle tout aussi important que le contexte externe, avec de multiples interactions. De ce point de vue, d'ailleurs, cette approche est cohérente avec le fait que la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*) permet de comprendre le rôle du noyau stratégique (Martinet, Reynaud, 2001).

Mais l'analyse contextualiste ne se limite pas à ce concept (malgré sa dénomination) : le contenu même du changement et surtout son processus interagissent avec la dynamique organisationnelle (Warnotte, Guttierez, in Brouwers et al., 1997). Si sur le fond cela est très cohérent avec le fondement de la définition du management stratégique (concept de "mise en congruence" de Martinet, 1984), un déplacement essentiel est introduit : le noyau stratégique n'est plus dominant dans la séquence de la formulation stratégique. Tous les acteurs y contribuent, de par leurs systèmes de représentations et donc de comportement.

Ceci explique l'importance accordée dans les analyses récentes aux systèmes d'évaluation (et donc de formation et de promotions professionnelles) dans les applications concrètes de la gestion par les compétences (Defélix, 2001a ; Gilbert, Schmidt, 1999 ; Aubert et al., 1993). La question du pouvoir est en filigrane, comme le montrent l'analyse de cas de Pettigrew (1984) et les développements plus théoriques de Aubert et al. (1993).

À cet égard, il faut souligner les liens avec les approches en termes de régulation (Reynault, 1997) et de conventions (Orléans, dir., 1994). Il serait trop long de développer ces liens dans le cadre de notre objet. Relevons seulement avec Pettigrew le rôle de l'incertitude dans le processus, ce qui est en lien étroit avec les fondements des conventions.

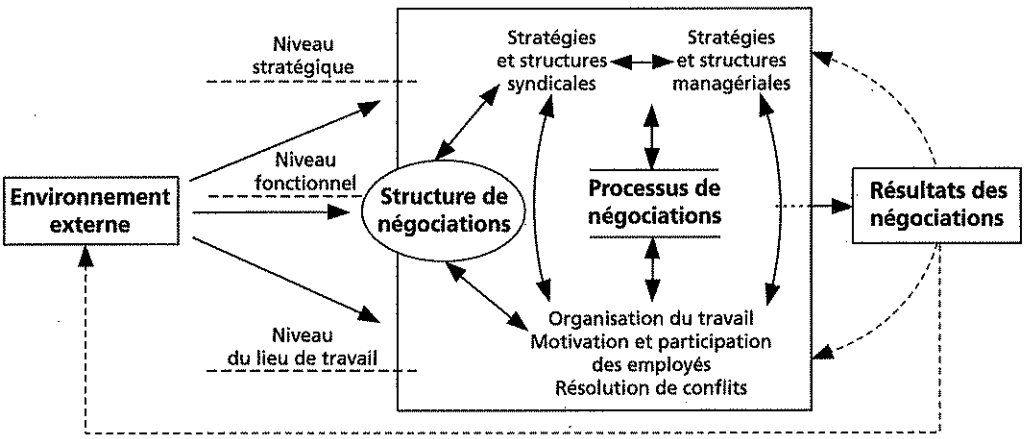
Dans l'approche traditionnelle de la stratégie, marquée par les approches de la firme en situation d'information imparfaite, l'incertitude par rapport à l'environnement externe est un facteurs important (cette réflexion lie les approches des environnements instables au sens de Emery et Trist à l'ensemble de l'économie industrielle et au management stratégique au sens de Porter, via les analyses de la firme). L'apport novateur de l'analyse contextualiste et des approches par les conventions est d'intégrer l'incertitude quant à l'environnement interne dans les déterminants de la stratégie et des changements organisationnels. Cela éclaire d'une manière systémique les remarques des théories de la contingence (par exemple en terme de type de production et de produit, cf. Isaac, 1998). On y trouve aussi une explication endogène de l'importance des articulations entre compétences et choix stratégique, donc des capacités au sens de Grant (*capabilities*) : elles sont interprétables comme élaboration de nouvelles conventions.

Des analyses empiriques récentes montrent ainsi le rôle central des apprentissage internes et externes (*Internal and External Learning*) dans la construction de ces capacités (Schroeder et al., 2002, qui expriment les *capabilities* en termes de *Proprietary Processes and Equipment*, p.107 sq.). Ces derniers opérationnalisent

leurs construits à partir des représentations de divers types de salariés et managers, allant des opérateurs à des cadres dirigeants, en intégrant l'ensemble de la ligne hiérarchique (*line*) et des membres du *Staff*. L'une des dimensions des dynamiques de construction des représentations des acteurs, peu citée par la littérature en management stratégique, concerne les acteurs salariés : il s'agit des relations sociales.

En effet, l'analyse contextualiste est complémentaire avec le développement dans le champ de l'analyse des relations sociales professionnelles d'une approche configurationelle, à la suite de Mintzberg et Miller. Le modèle systémique des relations sociales (*Industrial relations*) de Katz et Kochan (1992) nous semble devoir être intégré dans le schéma conceptuel contextualiste. Le graphique 2 rappelle ce cadre d'analyse.

*Graphique 2 - Cadre conceptuel des "relations industrielles" (Katz, Kochan, 1992, p. 5*).*




* *Traduit par nous.*

Il convient de souligner que ce graphique peut être lu de différentes manières. Une lecture de type *Strategic Intent*, par exemple, est possible : l'environnement externe et les choix stratégiques sont premiers, et contraignent le système de relations sociales. Ce n'est pas l'interprétation et l'utilisation qu'en font Katz et Kochan. Nous les suivrons sur ce plan, en cohérence avec le modèle d'analyse contextualiste : les jeux de l'ensemble des acteurs internes sont tout aussi importants que les choix du noyau stratégique et les contraintes de l'environnement externe.

De nombreuses analyses des relations sociales existent en littérature de GRH en France (plusieurs exemples sont donnés, d'un point de vue historique, par Fombonne dans Weiss, 1994). La plupart des études de cas leur donne une place plus ou moins développée.

Notons cependant que sur les liens entre stratégie et GRH, et particulièrement en ce qui concerne les développements actuels (modèles de gestion par les compétences), sa prise en compte est faible (Amadieu, Cadin, 1996). De plus, à la différence des États-Unis, peu d'analyses empiriques d'ensemble sont disponibles en France.

D'où l'intérêt de l'enquête RÉPONSE de grande ampleur menée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère des Affaires sociales (DARES) en 1992, qui a apporté un éclairage empirique important pour notre objet (DARES, 1996, 1997, DARES et al.,1998).

Cette recherche a été effectués par questionnaire, en 1992.

Ont été interrogés de membres des directions et des RH et des représentants des salariés (délégués syndicaux, délégués du personnel, membres de comité d'entreprise).

Les questions portaient sur les négociations entre direction et partenaires syndicats, mais aussi sur les "pseudo-négociations" (discussions) avec les partenaires sociaux non syndicaux (discussions non illégales, non réglementées).

Les résultats de l'enquête sont présentés dans les encadrés suivants.

### 1 - Classification des établissements *

Classes de thèmes de négociations ➜ 5 classes :

- Pas de négociations : 10 % des établissements
- Négociations des salaires seuls : 15 % (SAL)
- Négociations des "droits d'expression" (EXPR), souvent liées à intensité dans négociations des autres thèmes, notamment du droit syndical : 25 %
- Négociations sur salaires et durée de travail, jamais sur expression et technologie (SAL-DUR) : 38 %
- Négociations sur technologie, qualifications et classifications, jamais sur expression (TECHNO) : 13 % ; Jamais droit syndical ni carrières...

* *Faute de place, les descriptions détaillées des 5 classes ne sont pas présentées dans cet article.*

### 2 - Quels effets sur la performance ?

- Résultats pas nets (statistiquement peu significatifs)
- Modernisation consensuelle et modernisation conflictuelle : les plus fortes performances
- Non-négociation : les plus faibles performances
- Négociation salariale routinière et modernisation hésitante : entre les deux...

### 3 - Synthèse globale

- Emploi pas une variable importante des négociations
- Négociations surtout sur les salaires (c'était prévisible)...
- Et sur l'expression des salariés et sur les innovations organisationnelles et technologiques (moins attendu : réalité mal connue).
- La variable clé des négociations collectives réside donc dans la modernisation (plus ou moins négociée, discriminante des stratégies de négociations des directions)
- Majorité des entreprises/établissements négocient peu la modernisation (non négociation, SAL, SAL-DUR)
- Modernisation consensuelle (EXPR) proche du post-fordisme (modèle J de Aoki)... Sauf sur la concurrence: degré de concurrence pas un facteur discriminant
- Modernisation conflictuelle (TECHNO) : les plus innovantes et en concurrence intense, mais loin du modèle J ("communauté" d'actionnaires, managers et salariés) : régulation sociale intense et conflictuelle

Notons en synthèse de cette étude empirique trois points importants.

D'abord, une typologie en cinq classes résulte de cette analyse empirique. Ces cinq types sont pertinents et significatifs pour les pratiques de GRH, si on les rapporte aux analyses de cas de la littérature en GRH des années récentes. La plupart de ces cas peuvent être éclairés par cette typologie.

Ensuite, il est remarquable qu'aucune détermination de la typologie par les contraintes externes (de type environnement stratégique) ni par les choix stratégiques des directions (noyau stratégique) n'émerge de l'analyse. Plus précisément, seule une classe montre une action décisive de la part de la direction. Encore faut-il adopter cette interprétation avec prudence : dans cette classe, les facteurs de contingences sont statistiquement significatifs (types de technologie, types d'activités et de produits, léger effet de taille, effet des structures), et les cultures professionnelles semblent jouer un rôle important. Plus que d'une volonté stratégique (strategic intent), c'est à une explication en termes d'adaptation du comportement stratégique des décideurs à des configurations organisationnelles qu'il faudrait plutôt recourir. Il est possible d'estimer

qu'ainsi, les approches traditionnelles des liens stratégie-GRH ne peuvent interpréter les résultats de cette étude empirique. Par contre, le cadre contextualiste propose une interprétation cohérente.

Enfin, l'indétermination relative quant aux performances des cinq types montre aussi l'intérêt de l'analyse contextualiste : il n'existe pas d'après cette étude de "meilleur" système de relations sociales pour obtenir la performance. Configuration et jeux d'acteurs y sont décisifs dans la construction de la rentabilité économique[2].

Il apparaît donc que les phénomènes de relations sociales peuvent facilement s'intégrer dans des approches contextualistes. Elles y apportent un éclaircissement du jeu stratégique entre DRH et directions, d'une part, partenaires sociaux et même salariés, d'autre part, via les instances de régulations sociales et les pratiques relationnelles quotidiennes de la DRH.

C'est à partir de cette problématique qui donne une place "stratégique" aux relations sociales, place qui résulte de la combinaison de la théorie basée sur les ressources avec l'analyse contextualiste, que nous allons analyser le cas INVENTIS que nous décrivons ci-dessous.

## 2. Description du cas Inventis

INVENTIS est une moyenne entreprise (200 salariés environ) du secteur bancaire qui passe d'un statut public à un statut privé, dans le nord de la France. Cette transformation n'est pas qu'un changement de statut des personnels, mais relève d'une réorganisation stratégique accompagnée d'importants changements structurels. Le changement a été impulsé en 1994, et ne devient effectif qu'en 1998, suite à la volonté du décideur public (collectivité locale) de séparer l'activité traditionnelle de Crédit municipal (le "Mont-de-Piété") des activités bancaires proprement dites. La ville a alors créé une structure à capitaux privés, en ne gardant dans le domaine de la fonction publique que l'activité de prêt sur gage. La transformation est actuellement en cours d'achèvement.

C'est un cas exemplaire de plusieurs points de vue.

D'abord, il combine des modifications de tous ordres : statutaires, stratégiques, structurelles, dans les métiers des salariés, dans les classifications des emplois, dans les modalités de travail, les objectifs, les modes d'évaluation et les plans de formation.

Ensuite, parce que toutes ces transformations relèvent du passage d'une configuration à une autre. En synthèse, on peut dire qu'INVENTIS est en train de passer d'une configuration mécaniste à une configuration professionnelle avec quelques traits de l'organisation divisionnalisée (au sens de Mintzberg).

En troisième lieu, ce cas est exemplaire parce que ce changement configurationnel est explicite et pensé par la direction. En ce sens, une lecture rapide du cas pourrait faire penser à une démarche de planification stratégique (c'est d'ailleurs comme cela que la direction l'exprime).

En quatrième lieu et ceci contredit l'interprétation précédente, du fait du rôle très particulier de la DRH dans le processus. Le DRH est devenu très vite le pivot du changement organisationnel. Symboliquement, il est devenu secrétaire général du groupe quelques mois après le début du processus (il a ainsi en charge la mise en place du schéma directeur pour 2002, et a une action de cadre de direction : il a supervisé directement la restructuration du service contentieux).

Enfin, le DRH prend en compte les variables de contexte, de contenu du changement et de processus : ce DRH agit comme s'il appliquait des guides pratiques tirés de l'analyse contextualiste. En fait, même si ce DRH a une formation universitaire (DESS de management des RH) effectuée après une expérience de 10 ans dans le secteur bancaire, il re-construit une pratique cohérente avec cette analyse à partir de considérations empiriques dans le domaine psychosociologique (gestion des relations interpersonnelles) et dans la gestion des relations sociales (du fait de son expérience), comme la suite de la description va le montrer.

Cette richesse explique que nous nous limiterons ici à quelques données générales. La méthodologie d'analyse est explicitée dans l'encadré 4.

---

2. Il est regrettable que l'analyse n'ait pas intégré les performances actionnariales des entreprises qui pourraient en relever, ce qui aurait donné un test intéressant de la confrontation Stakeholder-sharedolder (Martinet, Reynaud, 2001). Mais on touche là à une limite de l'analyse par les parties prenantes : les actionnaires prennent sens au niveau de l'entreprise, alors que les relations sociales combinent les niveaux de l'établissement et de l'entreprise.

**4. Méthodologie de la recherche.**

Il s'agit d'une recherche action en cours, en partenariat étroit avec la DRH du groupe. D'une part, des entretiens semi-directifs ont eu lieu (et se poursuivent encore) avec les membres de la DRH et les partenaires sociaux. Des entretiens avec des salariés sont en préparation. Pour des raisons méthodologiques (éviter les biais relationnels et de perception de rôle), les entretiens avec les salariés sont effectués par d'autres personnes que le principal responsable de cette recherche.

Les entretiens se déroulent de manière régulière depuis plusieurs mois, sur un mode semi-directif, mais aussi dans le cadre actionniste (Touraine et al., 1986) : les interprétations des chercheurs sont élaborées entre deux entretiens, soumises aux intéressés, qui font part de leurs commentaires sur les interprétations.

En complément, ont été utilisés divers documents de l'entreprise (sources secondaires).

C'est donc une recherche action en cours, non achevée à ce jour. La description ici présentée souffre donc de deux biais importants :

1 - elle ne bénéficie pas du recul critique d'une séquence de recherche considérée comme ayant achevé un cycle ("provisoirement terminée") ;

2 - les acteurs dont les représentations ont été construites dans les entretiens (co-élaboration des interprétations) ne sont pas représentatifs de l'ensemble des personnels et acteurs, dans les différents rôles (direction, DRH, représentants du personnel, salariés). Une sur-représentation de la DRH dans l'analyse du cas est, actuellement, le biais principal.

Il ne s'agit pas *stricto sensu* d'une analyse longitudinale : si les faits retracés s'étendent sur 8 ans, de 1994 à 2002, les entretiens ne sont menés que depuis un an à la date de rédaction de cette description.

La description du cas va suivre une logique historique, afin de montrer l'interpénétration des changements aux différents niveaux.

## 2.1 La séparation du Crédit municipal

Le Crédit municipal de la ville[3], en 1994, comportait 60 fonctionnaires (moyennes d'âge et d'ancienneté élevées), et 120 contractuels en CDD (nettement plus jeunes). Devant des résultats déficitaires et le développement d'activités qui correspondent à la banque et non à une mission publique, la municipalité décide de privatiser la partie bancaire. Est décidée la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE) en 1994, qui intègre les 120 contractuels, qui passent alors en CDI.

Dans un premier temps, le GIE sert le Crédit municipal, qui reste fonction publique, avec les 60 employés fonctionnaires. Pendant cette période, il y a eu cohabitation de "jeunes" salariés du privé (mais venus cependant du public, anciens contractuels de la fonction publique), avec des "vieux" fonctionnaires. Une nette influence s'est produite de la culture bureaucratique de l'ancienne administration sur les nouveaux salariés (une "contamination" dans les habitudes et usages dans le travail, en termes de DRH). En effet, le Crédit municipal présentait tous les traits d'une bureaucratie mécaniste : pas de démarches commerciales ; domination du travail administratif ; jeux d'acteurs faits de comportements de méfiance envers les supérieurs et les règles, utilisations de ces règles comme outils de création de zones d'incertitudes. Deux exemples sont représentatifs de ces jeux bureaucratiques. Dans les premiers temps, la DRH voyait arriver des bordereaux d'enregistrement d'heures supplémentaires pour des dépassements d'horaire de 5 minutes (au sens littéral du terme). La faiblesse des salaires était compensée par une utilisation importante des frais de déplacement, avec des jeux de contrôle et de dissimulation incessants. Symboliquement, le directeur-gérant avait un bureau géant, ceux de ses collaborateurs étaient minuscules. L'utilisation à outrance des règles bureaucratiques par les responsables comme par les salariés était caractéristique.

En 96-97, la mairie décide d'une réorganisation. Pour cela, il faut trouver de nouveaux partenaires. Or, le

3. Pour des raisons évidentes de confidentialité, le nom de la ville n'apparaît pas, et le nom de l'entreprise est travesti.

Crédit municipal relevait d'un statut à part dans le monde du financement. D'où la dissolution du GIE, et la création d'un groupe, avec filialisation. Le groupe INVENTIS est possédé à 95 % par la municipalité, 5 % étant détenu par une banque privée. Les termes de l'accord étaient que le groupe INVENTIS devait se développer sur la gestion du patrimoine. La filialisation est effectuée en novembre 1998. Le DRH actuel gère la transition entre les deux organisations de mars à novembre 1998.

L'objectif est de créer une entreprise privée, ce qui signifie la fin du statut de fonctionnaire pour l'ensemble du personnel. Ceci est amorcé à partir de 1997. Il y avait différents types de fonctionnaires de la fonction territoriale, avec des spécialisations fonctionnelles, dans différentes agences municipales.

La restructuration provoque une forte interrogation du personnel, différente selon l'origine statutaire. D'une part, les fonctionnaires auraient dû démissionner pour passer en statut privé : «Nous , les fonctionnaires, que devenons-nous dans cette nouvelle structure ?» Après des velléités de mouvement social, un compromis est trouvé : les fonctionnaires qui veulent garder leur statut sont reclassés dans les structures municipales (notamment dans le Crédit municipal maintenu). Le départ est brutal, et massif : au deux janvier 1999, tous les fonctionnaires quittent INVENTIS, avant la mise en œuvre de la nouvelle entité.

D'autre part, les jeunes en CDI, qui sont amenés à remplacer les "anciens" et à devenir l'essentiel du personnel, n'ont pas l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour devenir opérationnels à court terme. Or, Les nouveaux, en CDI, restent seuls pour faire tourner l'entreprise.

Donc l'année 1999 est celle de tous les dangers pour INVENTIS : l'ensemble du personnel est composé de nouveaux, tous les services s'en trouvent fragilisés. Mais d'un autre côté, le changement organisationnel en est fortement facilité.

### 2.2 Naissance du groupe et de l'unité économique et sociale

Le changement organisationnel va consister à remplacer l'ancienne structure purement fonctionnelle par une structure hybride, divisionnelle et fonctionnelle, via une restructuration juridique. Le nouveau projet est alors élaboré, sur le plan organisationnel et juridique, et sur le plan des relations sociales. Il s'agit de l'émergence d'une nouvelle configuration d'organisation.

Il est créé une Entreprise uninominale à responsabilité limitée (EURL), avec à sa tête un gérant, nommé par le président du directoire (il n'est pas encore question d'associé, même si l'objectif final est la SARL). Seront créées cinq agences de crédit, avec une forte autonomie. Ce sont 5 structures juridiques nouvelles, qui toutes appartiennent à une nouvelle entité globale, la SA INVENTIS (ou groupe INVENTIS).

Or, les personnels sont inquiets de cette division en cinq unités, chaque salarié devant signer un nouveau contrat de travail avec sa structure (les cinq unités sont autonomes). L'inquiétude s'exprime au niveau des emplois, mais aussi des activités comme telles : les partenaires sociaux questionnent les qualifications...

D'où un changement dans le mode de régulation sociale. Dans l'ancienne structure existait un comité d'entreprise. En parallèle avec la réorganisation structurelle est signé un accord d'unité économique et sociale, pour reconnaître l'ensemble des salariés du groupe. Le CE est remplacé par le Comité économique et social (CES). L'activité sociale devient intense. La DRH le vit comme une prise d'initiative. Avec le recul, il est clair qu'il s'est agit d'une réorientation dans la structuration du dialogue social, mais aussi des activités, suite aux inquiétudes des salariés, de la fragilisation du travail, et du positionnement des partenaires sociaux. Dans le cadre du CES, en six mois, six accords sont signés : 1) le rattachement à une convention collective ; 2) un plan d'intéressement ; 3) sur les 35 heures ; 4) un accord de plan épargne entreprise (PEE) ; 5) sur la délégation unique (les délégués au CE seront les délégués syndicaux) ; 6) les règles d'obtention d'une prime de progrès.

Parallèlement aux restructurations, est mis en œuvre un grand plan de formation, dont la DRH sait les effets limités. Ce plan de formation est implanté pour des raisons "politiques" : il vise d'abord à rassurer, à "donner de l'espoir" aux personnels (« S'ils font cela, ce n'est pas pour nous laisser tomber ensuite. »). Tous les personnels du réseau, c'est-à-dire des agences, bénéficient de 12 jours de formation.

Réorganisation et plan de formation interagissent pour aboutir à ce que l'essentiel de l'encadrement soit renouvelé. La DRH vise à "faire évoluer l'organisation" et permettre la réorganisation, par des actions

sur les marchés interne et externe de l'emploi. En parallèle au plan de formation, la DRH effectue des promotions en interne et des recrutements externes pour remplacer une partie de l'encadrement, et occuper les fonctions nouvelles d'encadrement qui sont créées dans le cadre des nouvelles structures.

Les accords ont été signés par deux des trois organisations syndicales présentes dans la nouvelle structure. Le paysage syndical a changé en partie. Dans l'ancienne structure, étaient présents Force Ouvrière, la CFTC et la CFDT. Suite au départ de certains salariés, la CFDT a disparu. Par contre, suite aux promotions internes et à la valorisation de certains salariés par la DRH, une nouvelle section est apparue, affiliée au SNB. Au départ, les signatures sont facilement obtenues, les accords étant "positifs" pour les salariés, exprimant une stabilisation des emplois (plan d'épargne, d'intéressement, sur les 35 heures, etc.) et une réassurance pour les salariés. Ensuite, les oppositions vont se cristalliser. Les opposants vont se retrouver au sein de la section CFTC, qui ne signe pas la nouvelle convention collective. L'opposition va s'installer sur le long terme : la ligne de la section CFTC est celle de l'opposition frontale envers la restructuration et surtout la réorientation des activités et les nouvelles relations de travail. L'opposition reste minoritaire : la plus forte section est celle de FO, modérée, du fait de son représentant local qui entre dans un processus de marchandage constant. La DRH voit les sections FO et SNB comme de "vrais" partenaires : les propositions sont âprement discutées, mais les accords sont au bout. La CFTC adopte, donc, une position de rejet du projet.

Pendant deux ans (1999 à 2001), l'enchaînement des réorganisations n'a jamais ralenti son rythme : un changement tous les 6 mois. L'entreprise a connu ainsi quatre organigrammes successifs, correspondant à la mise en place des nouvelles directions.

### 2.3 Nouvelle organisation, nouveaux métiers, et relations sociales

L'ensemble des acteurs estiment que la nécessité de passer des accords (direction -partenaires sociaux) provient de la restructuration en agences, mais aussi de la mise en place des nouvelles directions et de la transformation des activités.

La naissance de nouvelles directions était inéluctable car, avant 1999, il n'y avait pas de structuration, toutes les fonctions étaient diffuses. L'une des innovations a donc été la création des directions fonctionnelles (RH, marketing, du risque, etc.). Leur émergence a concerné les relations sociales, avec des rétro-actions.

En effet, tout changement structurel et de type horaire doit passer par la consultation des partenaires. Dans les périodes d'ambiance conflictuelle, au début de la réorganisation, les propositions de changement ont connu un début de conflit : les syndicats considéraient qu'il y avait délit d'entrave par manque de consultation. L'action de la DRH a consisté à intensifier les fréquences de rencontres informelles et formelles (CES), afin de créer de "bonnes relations", à développer les séances d'information ; mais aussi, quand nécessaire, de préparer les négociations en présentant les dossiers de manière à toujours pouvoir "lâcher" des améliorations du point de vue des salariés. Les sections syndicales ont progressivement cessé la "guerre de tranchée" sur les questions de détails et de formes, sauf dans une certaine mesure la section CFTC. Même la gestion délicate des astreintes dues à la transition à l'Euro fin décembre 2001 s'est ainsi réglée sans conflit social.

La transformation des activités s'est opérée sur les produits et les types de relations aux clients. L'ancienne structure proposait des produits de financement "classiques", orientés vers les particuliers. L'entrée dans le secteur concurrentiel, avec la nécessité de devenir rentable (ce qui n'était pas prioritaire dans l'ancienne structure) amène à élargir la gamme de produits, à redéployer les anciens métiers et en développer de nouveaux. L'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux produits n'a pas été planifiée de manière linéaire, et n'a pas été "dirigée" d'en haut. Le pilotage s'est fait de manière souple et interactive.

L'optique de départ était de développer la gestion de patrimoine. Les salariés, les partenaires sociaux, et les responsables opérationnels, ont amené les métiers à évoluer dans une autre direction : la reprise de dettes. INVENTIS est maintenant devenu (en trois ans) le leader régional (et se place très bien au niveau national) sur la renégociation de dettes des ménages sur-endettés. Cette réorientation du portefeuille produits correspond aux compétences des salariés, en termes d'expérience, de comportement et de réseau relationnel. En effet, les anciens clients du Crédit municipal étaient plutôt des fonctionnaires... Parmi lesquels le surendettement est plus fréquent, du fait de la stabilité anticipée des revenus. La

souplesse de pilotage a permis l'émergence de produits et la conquête d'un marché non prévu au départ, en liaison avec les négociations sociales et les participations des salariés. Ces changements relèvent d'une mutation recherchée dans la culture au travail, y compris par de nouveaux métiers et par des méthodes de gestion du changement non prévues au départ.

Les relations sociales ont aussi été cruciales du fait que ces modifications ont abouti à des changements importants dans les agences, qui perdent leurs caractéristiques bureaucratiques ("gestion d'épicerie" en termes de DRH). Il se met en place une certaine centralisation administrative dans les directions (organisation, informatique, administration, marketing, etc.). Cela entraîne une baisse des effectifs des agences, par diminution des tâches qui y sont réalisées (moins d'administratif). De plus, la centralisation a permis de mettre en place un centre d'appel : 80 % des affaires clients sont alors traitées en direct, le reste relève de rendez-vous en agence. Tout cela s'est fait à effectif global constant (1999, 175 personnes ; octobre 2001, 169). La réorganisation est passée par des traitements de cas particuliers (départs à l'amiable pour des « personnes qui cherchaient des chèques ») et la création de nouveaux métiers. Les emplois de commerciaux ont été spécialisés, par des postes de chargé de relation commerciale, de gestionnaires de patrimoines, etc. Cela est passé en partie seulement par l'embauche de nouveaux salariés (une cinquantaine de personnes, au total, ont été remplacées). Ces transformations, liées aux précédentes, dans les poids relatifs des fonctions et des structures ont été accompagnées par un dialogue social constant. La DRH a soigneusement anticipé chacune des actions, parfois de détail, par de longues séances d'information et d'explication. La plupart des réunions de travail, des consultations des délégués syndicaux et des réunions du CES se font à l'initiative de la DRH.

Le partenariat avec les partenaires sociaux n'est donc pas un pléonasme dans cette entreprise. La consultation, formelle, a été systématique, afin d'éviter l'accusation d'entrave. Cela a créé un climat de coopération, nouveau, même si certains partenaires continuent de s'opposer et s'abstiennent. La consultation a créé de la clarté à la place des intrigues bureaucratiques dissimulées. En conséquence, d'ailleurs, la direction a changé (départ des dirigeants de l'ancien Crédit municipal), et l'équipe de direction s'est restructurée (redistribution des responsabilités).

### 2.4 Nouvelle étape de développement : évaluation des performances individuelles et collectives, nouveau plan de formation

En 1998-1999, le déficit d'INVENTIS tournait autour de 17 millions de francs ; en 2000 il était de 4 millions de francs. Le retour à l'équilibre a eu pour effet de crédibiliser la direction et de rassurer les salariés. Pour 2001-2002, est visé le développement commercial. INVENTIS, après la restructuration, se développe en embauchant des commerciaux. L'objectif de la direction est de devenir rentable en 2002.

Pour préparer cette nouvelle dynamique un nouveau plan de formation est préparé, ambitieux et longuement "étudié" (rien à voir avec le plan "politique" du début de la réorganisation). Étudié veut dire qu'il fait l'objet de longues séances de discussions entre RH et représentants du personnel. L'élaboration du plan a commencé au tout début 2001, lancée par la DRH. Au printemps 2002, sa configuration définitive n'est pas encore fixée. Ceci peut se comprendre, pour trois raisons.

D'abord, ce plan relève d'un enjeu fondamental. Ce n'est plus la survie à court terme, mais le développement et la stabilisation à moyen terme de INVENTIS qui est en jeu. La plupart des salariés actuels étaient jeunes ou nouveaux au début de la restructuration. Que ce soit du point de vue matériel ou culturel, les liens et le contrat psychologique (au sens de Feininger) avec l'entreprise étaient faibles. Depuis plusieurs années, ils ont investi dans leur emploi. Le maintien de celui-ci devient crucial. De plus, la rentabilité (presque) retrouvée fait que les partenaires sociaux comme les salariés deviennent plus attentifs au partage des "fruits de la croissance et de la rentabilité".

Ensuite, il se produit un phénomène d'apprentissage individuel et collectif : le premier plan de formation a été "politique" et provisoire, salariés et surtout partenaires sociaux en ont pris conscience. Maintenant, il s'agit de mettre en place, donc de discuter, d'un réel plan de formation. Précisons qu'il s'agit bien de discuter et non de négocier, car un accord d'entreprise n'est pas nécessaire ; mais la stratégie de la DRH continue de consister à longuement préparer la décision, quitte finalement à trancher et obtenir le soutien de certains syndicats favorables et prendre acte de l'opposition des (d'un) autres.

Enfin, le plan de formation est en lien direct avec une question très sensible, qui a donné lieu à une

longue négociation de près de deux ans : l'évaluation et la rémunération des performances individuelles.

En effet, ce plan de formation va être articulé aux nouveaux outils de gestion progressivement mis en place, les outils de mesures de la performance, et leur corollaire, la mise en place d'une prime de progrès. Ce dispositif est tout nouveau, il n'est testé que depuis le mois de juin 2001.

La rémunération a été un chantier de négociation important en 2000-2001. Au salaire de base (pour certains, du variable) s'ajoutait et s'ajoute toujours une prime collective. Les négociations ont porté sur l'instauration d'indicateurs de performance, liés à la prime à la performance d'activité ou "prime de progrès". Celle-ci était auparavant payée sur la base des résultats des collectifs d'agence, sur des principes généraux (avec une prime identique au siège social). La GRH a impulsé une spécialisation de la prime par unité, voire par individu. Cette prime entre dans le cadre de l'accord annuel sur les rémunérations, donc avec obligation de négocier (et non seulement de discuter). Les négociations ont abouti en 2001 : l'accord 2001 intègre la notion de prime liée aux indicateurs de performance. La négociation a été longue, car les conséquences sont sensibles sur les modulations de rémunération.

La démarche a entremêlé une réflexion sur le contenu des activités, les critères d'appréciation et donc de prime, et enfin l'établissement en cours du plan de formation.

Il a d'abord été établi une nomenclature des références pour chaque métier, discutées et mises en place avec les chefs de service par unité, et validées par les responsables fonctionnels (en comité de direction). Cette étape ne nécessitait pas de négociation, mais la DRH a impulsé des discussions sur les principes, afin d'éviter un effet de règle bureaucratique. De longues séances en CES ont été nécessaires pour que le principe du lien de la prime avec les indicateurs de performance soit admis (dans une entreprise venant d'une culture de type fonction publique). Les primes de progrès ont été adossées aux nomenclatures d'emploi[4]. Pour l'établissement de celles-ci, la DRH a tenu ferme face aux réticences de l'encadrement intermédiaire, pour assurer l'implication des managers dans les explications à leurs groupes de salariés, ainsi que la remontée des informations. Sur tous ces principes d'actions, le CES a été consulté. Par expérience, la DRH faisait le même constat que la plupart des chercheurs (Defélix, 2001a) : l'encadrement intermédiaire est au centre des contradictions et donc des difficultés d'implantation de tout système d'appréciation effectif (c'est-à-dire qui a des effets sur les rémunérations[5]).

Dans le texte de la Convention collective, la nomenclature des emplois est annexée : chaque changement dans le répertoire ne nécessite pas, en droit, négociation, mais la DRH d'INVENTIS tient à la faire. Il y a consultation des partenaires sociaux à chaque changement de nomenclature des emplois, qui de fait est changée chaque année. En cohérence avec le plan de formation, ces répertoires servent aussi aux entretiens d'appréciation et d'évaluation.

L'étape suivante, en cours actuellement, consiste à articuler le plan de formation aux nomenclatures de métiers et aux critères de référence des primes. Il s'agit d'abord d'un travail de communication interne. Cette communication présente un double aspect : associer le plus étroitement possible les partenaires sociaux à l'élaboration du plan, de manière comparable à la mise en place des primes de progrès ; ensuite, établir un système d'information pertinent et efficace - identification de toutes les unités de travail (différentes des directions), des personnes qui effectuent des activités comparables, et identification des liens clients-fournisseurs en interne.

Le nouveau plan de formation relève en effet d'un fil rouge : la relation client-fournisseur au sein même de l'entreprise. Il vise à faire que chaque "client" interne revendique par rapport à ses fournisseurs, avec une structure médiatrice. Un "client" mécontent passe par cette structure de médiation. Les revendications "clients" sont intéressées : le client qui met le doigt sur un dysfonctionnement, de même que le fournisseur qui réagit de manière positive (action d'amélioration), reçoivent des droits de formation suite à leurs actions.

---

4. Le cas des commerciaux est un peu particulier. Chaque attaché commercial agit dans le cadre d'une lettre de cadrage sur ses objectifs, c'est-à-dire les performances à atteindre. Cette lettre est revue tous les trois mois. Ceci a aussi donné lieu à consultation avec les partenaires. Mais la règle des primes, au-delà de la part variable de la rémunération, est similaire à celle des autres salariés.
5. Il est à noter que de la flexibilité a été donnée au système des primes, via le système d'intéressement. Ce dernier est lié aux résultats généraux de l'entreprise. Il a été conçu, hors négociation, de manière à donner aux managers d'unité, comme à la direction générale, une marge de latitude d'appréciation. Des dérives ou effets pervers du système de primes peuvent alors être corrigés en cours d'exercice, sans recours à de nouvelles négociations.

Mais cette démarche (ce "fil rouge") implique la formation : pour faire émerger des solutions créatives aux différents clients- fournisseurs, il faut de la formation. Le système est pensé pour que clients et fournisseurs internes demandent de la formation pour mieux agir.

L'établissement de la structure médiatrice a été l'objet d'un long travail de discussion avec les partenaires sociaux. Les syndicats qui ont finalement accepté les principes des primes et du plan de formation associé (FO et le SNB) siègent dans la structure, avec des cadres de l'entreprise. Une co-gestion de fait est ainsi instaurée dans ce domaine.

Si le nouveau plan de formation est original, il s'appuie néanmoins en partie sur les enseignements du premier plan. Le premier plan de formation était au départ très centralisé, rien n'était fait en local. Cinq *plots* avaient été dégagés, et sous-traités au CFPB. Celui-ci avait établit des modules de formations, basés sur des CD-ROM. Puis s'est mise en place une formation par escalier : formation de formateurs/ relais, puis des directeurs, puis des adjoints, etc. C'était la première fois qu'une telle démarche était mise en place dans cette entreprise, ce fut un symbole du changement.

Suite à l'expérience ainsi acquise par certains membres de l'encadrement intermédiaire et par des salariés, le deuxième plan de formation se base sur des acteurs internes. Les nouveaux gérants, embauchés, sont les garants de la formation : c'est écrit noir sur blanc dans leur contrat. Ils réalisent un bilan formation dans leur équipe, dégagent des plages de formation (qui utilisent en partie le temps de travail, mais aussi du temps personnel). Il est créé un support, le carnet de formation avec plusieurs étapes. Ce carnet de formation devait prendre l'apparence d'un carnet de voyage, mais les discussions de la fin 2001 ont remis en cause cette symbolique. Il est fait pour chaque salarié, y compris les nouveaux embauchés. Les étapes en sont : la préparation ("sous l'eau"), puis les étapes d'accès au savoir : les connaissances ("sur l'eau"), les savoir-faire ("sur terre"), les savoir-être "dans l'air" (travailler sur l'environnement commercial et sur ses comportements, en stage de vente à l'extérieur). À chaque étape, la formation doit déboucher sur l'application dans le travail, à travers de nouveaux rôles professionnels. La formation est basée sur les outils nouveaux de classification, c'est-à-dire les répertoires des emplois.

Le plan de formation devrait suivre trois étapes de mise en route : d'abord, l'acquisition du savoir et des matériaux de formation par une formation donnée aux gérants, qui en deviennent responsables ; ensuite, la formation proprement dite se fait en alternance, avec un tuteur qui relève d'un autre centre ; la progression passe par la validation des étapes, permettant d'accéder à l'étape suivante ; la troisième étape consiste à établir les processus de labellisation (certification) des niveaux atteints. La DRH a déjà annoncé que la certification donnera lieu à consultation des partenaires sociaux.

Mais le plan de formation fait l'objet de discussions sociales depuis plus d'un an, il n'est pas encore opérationnel... Car les partenaires sociaux, ainsi consultés, font remonter les nombreuses inquiétudes des salariés comme des cadres intermédiaires. Ainsi, la structure de médiation, première étape effective du plan, n'a été constituée qu'au début de 2002. Elle va être testée sur les premiers cas dans les mois qui viennent. Les étapes du plan, les détails des formations pour chaque étape, la symbolique même du plan ("carnet de voyage") sont encore dans les limbes des discussions.

Ce temps long de la discussion et de la négociation est caractéristique des modes d'actions de la DRH dans cette entreprise. Pour terminer la description de ce cas, il reste à en signaler une autre caractéristique importante. La DRH ne fait pas que discuter ou négocier de manière formelle, dans des instances de représentation. Une véritable "DRH au quotidien" est effectuée, par de multiples relations informelles, permises par la taille modeste du groupe. Cette utilisation des relations interpersonnelles est importante pour la préparation des séances de discussion, comme pour celle des décisions. La DRH estime par exemple que les succès obtenus sont largement dus à son "utilisation" des marginaux sécants, d'une part, et des victimes de l'ancien système bureaucratique, d'autre part. Cela est rendu possible par une connaissance de presque tous les cas personnels, à travers des rencontres voulues avec tous les salariés. Ainsi, «j'ai une idée de chacun... et réciproquement».

## 3. Interprétation et résultats

De l'avis de la direction, de la DRH, mais aussi des partenaires sociaux, la restructuration est pour le moment un succès[6].

6. La perception des salariés n'a pas pu faire l'objet d'une enquête complète ou sur échantillon significatif. Un travail préparatoire à une telle analyse est en cours.

La description du cas montre que le succès de l'implantation de changements structuraux qui modifient l'identité même de l'entreprise dépend de la régulation des relations sociales.

La cartographie de la DARES (1996, 1998) ainsi que le modèle systémique des relations sociales de Katz et Kochan (1992) permettent de donner plusieurs interprétations de ce cas. En terme d'analyse contextualiste, il illustre l'importance de la configuration des relations sociales dans la construction des modes de représentations des salariés et des partenaires sociaux. Mais plus important est ce qu'il induit en termes de relation entre stratégie et GRH : le cas INVENTIS est singulièrement cohérent avec l'approche basée sur les ressources, tout en présentant plusieurs traits qui relèvent des facteurs de contingence.

### 3.1 Entre modernisation consensuelle et modernisation conflictuelle

Très clairement, INVENTIS est une entreprise qui relève de la modernisation pilotée d'en haut. Elle n'est cependant pas totalement un cas type selon la typologie empirique de la DARES (1996, 1998), mais se situe entre la modernisation consensuelle et la modernisation conflictuelle.

Au premier abord, elle présente la plupart des traits de la modernisation consensuelle : de manière synthétique, il s'agit bien d'une direction innovante face à des salariés sinon apathiques, du moins peu revendicatifs dans l'ensemble. Il s'agit d'une entreprise innovante en organisation du travail, les partenaires sociaux sont constamment sollicités, l'importance des moyens d'information est patente, elle se situe dans le secteur des services, le taux de syndicalisation et de conflit est dans la moyenne nationale.

Cependant certains de ces traits sont discutables dans le cas, et d'autres n'apparaissent pas. Discutable : si les partenaires sont sollicités, cela reste dans le cadre légal "normal", quoiqu'à haute fréquence. Il n'y a pas de groupes d'expression à proprement parler, et la DRH se méfie des partenaires : si elle les consulte très régulièrement, il s'agit plus d'anticiper les réactions, et de prévenir des conflits en donnant de la matière à des négociations "donnant-donnant". D'aucune manière la créativité des salariés ou des partenaires sociaux n'est attendue. Elle est cependant écoutée et acceptée après discussion. N'apparaissent pas ni l'assez fort absentéisme, ni le manque de contrainte concurrentielle, deux facteurs statistiquement liés au type de la modernisation consensuelle de la DARES : chez INVENTIS l'absentéisme est faible, les salariés sont impliqués, et la concurrence est forte (INVENTIS doit se faire une place dans le paysage bancaire régional et national).

INVENTIS présente par contre des traits de la modernisation conflictuelle : c'est une entreprise exposée, innovante, performante semble-t-il, et dans laquelle de fortes tensions sociales sont anticipées par la DRH et la direction. Si les conflits sont faibles, cela tient plutôt à l'habileté de la DRH. La pression concurrentielle est forte, ainsi que la communication interne, les innovations d'organisation sont intenses, mais aussi les innovations technologiques, réelles ou en projet (réseau interne, centre d'appel, intégration dans des réseaux bancaires plus larges par des moyens télématiques). Enfin, elle vient du secteur public. Le fait qu'elle s'en éloigne peut expliquer qu'elle ne présente pas deux caractéristiques de la modernisation conflictuelle : la forte syndicalisation et le fort degré de conflit.

Sur ce dernier point, deux remarques peuvent être faites. D'une part, la subtilité d'action de la DRH montre que le management est à l'initiative, et qu'une action volontariste bien menée peut aboutir à un succès, du moins sur la moyenne période. Le retour à des résultats positifs sera crucial de ce point de vue, de manière quelque peu paradoxale : les salariés vont-ils rester passifs devant de bons résultats ? D'autre part, la carte de la présence syndicale se modifie dans le processus. Le syndicalisme devient plus "classique" (disparition de la CFDT, émergence du SNB). Paradoxalement, cela prive la direction d'une représentation syndicale d'une centrale plutôt co-innovatrice... Mais aussi plus incisive qu'un syndicat sectoriel. Encore une fois, à terme, cela peut poser problème.

### 3.2 Un système de relations sociales très "contextualiste"

Le modèle systémique de Katz et Kochan éclaire l'action de la DRH. Au niveau stratégique, la DRH a su opérer une "mise en congruence" des structures de relations sociales et même des structures syndicales et de représentation avec les structures de management : la DRH est une pièce essentielle du comité stratégique, perçue comme telle par les partenaires, ce qui facilite les relations ; en même temps, elle construit son pouvoir stratégique sur son habileté à gérer les relations sociales en situation a priori

difficile (restructuration, bouleversement des règle de travail, changement de statut). Le fait que le DRH soit devenu secrétaire général n'est pas un hasard. Un parallèle peut être fait avec une grande entreprise connue pour ses actions réformatrices "pilotées d'en haut" qu'est Renault, où l'implantation d'une gestion de l'emploi par les compétences relève là aussi d'un pilotage fin des relations sociales, avec un DRH secrétaire général (Besson, Haddadj, 2000).

Au niveau opérationnel, le processus de négociation fait l'objet d'une attention très soutenue de la part de la DRH. Les structures de négociations sont adaptées dans le cadre légal (délégation unique), ce qui permet une connaissance presque intime des représentants, et évite l'émiettement entre de trop nombreux partenaires entre lesquels la concurrence peut provoquer des phénomènes de surenchère. Les réunions sont très fréquentes, les représentants sont abreuvés d'information, tout est fait pour qu'ils sentent - et à travers eux les salariés - que tout est transparent.

Enfin, au niveau des lieux de travail, la DRH s'associe de manière très réaliste les cadres intermédiaires afin de mettre en place des routines organisationnelles assurant un renouveau de l'organisation du travail, la motivation et la participation des employés[7], et des résolutions de conflits individuels. Soulignons ici que face à l'ancienne culture bureaucratique, la DRH a su jouer de la motivation par l'équité (Vroom). Il semble que les salariés apprécient la mise en place des nouvelles règles concernant les primes, face aux incohérences de la situation précédente (système public bureaucratique). De plus, la négociation constante des nomenclatures d'emploi (légalement, une discussion, que la DRH aurait pu ne pas établir) et la mise en place d'une structure médiatrice qui intègre les représentants du personnel, sont importantes pour les salariés, dans un contexte de réorganisation. Celle-ci est impulsée d'en haut, mais il semble que les salariés ne la perçoivent pas comme imposée.

En synthèse, nous pouvons dire que le pilotage fin des changements par la DRH explique une congruence entre les changements structurels et les modifications dans les relations sociales. D'où le paradoxe d'une modernisation pilotée par la direction et la DRH, mais faiblement conflictuelle. Degré de concurrence et pilotage stratégique faisant l'objet d'une large communication contribuent à l'expliquer.

Clairement, la direction (et la DRH, mais peut-on la distinguer chez INVENTIS de la direction ?) utilise les relations sociales comme moyen d'action sur les représentations des salariés. Ainsi, synthétiquement, l'analyse contextualiste permet de comprendre le succès de la réorganisation de l'ancien crédit municipal, et sa "transmutation" en entreprise bancaire performante.

Les facteurs de contextes sont pris en comptes, tant en interne qu'en externe. La place manque ici pour relever les nombreux exemples que montre la description du cas.

Un exemple est cependant très significatif, et entame déjà une réflexion sur les liens entre GRH et stratégie. Le projet d'INVENTIS formulé par le noyau stratégique devait spécialiser l'entreprise sur le créneau de la gestion de patrimoine (cela faisait d'ailleurs partie de l'accord avec l'actionnaire privé minoritaire). Au bout de trois ans, l'activité dominante et la plus performante est la reprise de dettes. Ce mouvement a été accompagné et soutenu par la DRH. Or ce type de nouveaux produits est en totale adéquation avec les compétences actuelles des salariés, y compris en termes de compétences relationnelles et de réseau de clients : les principaux clients qui s'adressent à INVENTIS pour la reprise de dettes dans le cadre d'un surendettement menaçant sont des fonctionnaires, la clientèle privilégiée de l'ancien crédit municipal (Cf. supra).

Nous pouvons ici préciser que la représentation de l'activité par les salariés, et donc leurs performances de travail, ont modifié le projet stratégique de l'entreprise. De plus, nous pouvons faire le lien entre les évolutions des représentations et une caractérisation en termes de conventions au sens de Boltanski et Thévenot (cette grille théorique ne fait pas partie de nos référence explicites, mais les liens entre

7. Faute de place, nous ne développons pas les effets sur la motivation de la gestion quotidienne de la DRH, que nous avons sommairement décrite dans la présentation du cas. Notons ici que les capacités relationnelles des membres de la DRH sont importantes, et expliquent des effets sur le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura) de certains salariés. Ces effets créent un phénomène de contagion positive, de l'ordre de la construction culturelle des compétences (Wittorsky). Elle relève aussi de la création de routines organisationnelles (par exemple, le droit à la critique interne et à l'écoute), propices aux capacités d'articulation des compétences au sens de Grant (1991).

l'analyse contextualiste et les approches par les conventions sont nombreuses). Pour les salariés, il s'agit d'un lien évident entre la cité civique (ancienne culture de service public) et la cité industrieuse (produire un service de qualité, qui rende service à la société). La DRH d'INVENTIS, par l'accompagnement de ce changement stratégique impulsé "d'en bas", met cela en conformité avec une convention marchande (évaluation sur les performances).

Le contenu même du changement est mobilisateur pour les "nouveaux" salariés d'INVENTIS, l'ancienne "classe" de fonctionnaires ayant quitté l'entreprise. Il s'agit clairement ici d'un facteur de contingence, mais dans un sens différent de ceux pris en compte par les théories de la contingence : la chance d'avoir entamé la réorganisation sur la base d'une catégorie de salariés dont les cultures professionnelles étaient encore peu établies.

Enfin et surtout, le processus de changement crée des dynamiques qui sont pour le moment maîtrisées par la DRH. La haute densité des relations sociales garantit, en l'état actuel, la légitimité des instruments de gestion progressivement mis en place. La DRH accomplit directement une mise en congruence des représentations des acteurs, qu'elle contribue à construire, avec les finalités de l'entreprise. Cette mise en congruence est claire et presque pensée comme telle. Le fait que la DRH soit associée au comité stratégique permet à celui-ci de rester près des possibilités concrètes des salariés.

Un bon exemple de cette prudence et du pilotage fin par la DRH réside dans la mise en place du nouveau système d'appréciation du personnel. L'évaluation et la rémunération des performances individuelles a donné lieu à une longue négociation de près de deux ans, et elle n'est encore qu'au stade expérimental. On connaît les difficultés de mises en place de tels systèmes dans de nombreux cas de GRH (Defelix, 2001a). Une comparaison peut être effectuée avec le cas exemplaire de France Telecom présenté par C. Defélix.

Il est souvent risqué pour une entreprise de mettre en place des systèmes d'appréciation sophistiqués, lourds et coûteux, pour des résultats souvent décevants (Gilbert, Schmidt, 1999). La DRH d'INVENTIS semble le savoir, par les expériences vécues dans d'autres entreprises par ses membres. Alors qu'il n'y avait pas d'hostilité frontale dès le départ de la part des partenaires sociaux sur ce point, la DRH a impulsé un processus de discussion très approfondi sans vouloir forcer la marche[8]. Ces épuisantes discussions relèvent très clairement de l'action sur les perceptions des salariés, afin de prendre en compte leurs jeux d'acteurs de manière pro-active. La question du sens de ces nouvelles règles est centrale (et rejoint ici aussi un éclairage par une approche conventionnaliste). Il s'agit aussi de lier la mise en place d'un système d'information pertinent avec les jeux d'acteurs (notamment de l'encadrement intermédiaire), comme cela a été montré sur d'autres cas (Defélix, 2001b, Brouwers et al., 1997).

Ainsi ce cas montre que la perte d'influence syndicale (du fait de la perte du statut public) peut être contre-balancée par une dynamisation des relations sociales, favorable à la mobilisation des salariés autour du nouveau projet.

### 3.3 Une DRH effectivement stratégique

Ce cas illustre l'inversion de la séquence classique du lien stratégie-GRH. L'approche par la théorie basée sur les ressources s'y applique parfaitement. En effet, au delà du maniement des données afin de créer du sens partagé dans l'organisation (Granovetter), l'action de la DRH est directement stratégique au sens de Grant. Le processus de changement vise à agir sur les capacités de l'entreprise, par un double mouvement.

D'une part, grâce au système d'information que représentent les relations sociales, la DRH est en mesure d'identifier les compétences ressources dans l'organisation (étape 1 du processus de formulation stratégique de Grant, 1991). Son action consiste alors à créer les capacités de l'organisation (capabilities), c'est-à-dire l'articulation de ces compétences de manière performante (étape 2). Les sources d'avantages compétitifs peuvent alors être repérées et en conséquence un choix stratégique peut être fait (dans le cas, cette troisième étape se concrétise par le développement des métiers de renégociations de dettes, avantage compétitif dont les résultats peuvent être appropriés par INVENTIS, compte tenu de son réseau de clientèle et des compétences de ses salariés).

8. Les perceptions des salariés quant aux changements discutés actuellement sont mal connues dans ce cas. Le développement de la recherche de terrain va se concentrer sur cette question.

C'est alors, d'autre part, que le plan de formation prend tout son sens : à travers le repérage des sources d'avantage concurrentiel, la DRH identifie aussi les lacunes (gaps) de compétences comme d'articulation (capabilities). La pièce manquante dans la restructuration stratégique d'INVENTIS, et le lieu nodale de son avenir, relève alors de sa capacité à créer une dynamique de formation envers les manques repérés (comportements proprement marchands, "fil rouge" client-fournisseur et culture de réseau, etc.).

L'analyse contextualiste, appliquée ici à la stratégie par le schéma de la formulation stratégique basée sur les ressources, permet de comprendre les difficultés actuelles de la DRH pour mettre en œuvre le nouveau plan de formation. Il s'agit de l'enjeu majeur du développement de cette entreprise, d'une part, et surtout du "moment stratégique" où les représentations des acteurs vont être bousculées de manière décisive. On peut faire l'hypothèse que la pérennisation de la rentabilité de INVENTIS va dépendre du succès dans l'implantation du nouveau plan de formation.

L'application d'un cadre d'analyse contextualiste au rôle de la gestion des relations sociales dans le management stratégique d'une entreprise moyenne se révèle donc instructif pour comprendre la place stratégique de la GRH. Nous pouvons en déduire une hypothèse générale : le processus de changement nécessite une action sur les représentations des acteurs, ***qui passe dans les cas d'entreprises moyennes par une activation volontariste du dialogue social.***

Les limites à la généralisation d'une étude de cas ne permettent pas d'en déduire une règle générale, cependant. Il s'agit d'une hypothèse fragile de part les limites de l'étude de cas menée ici. Deux principales limites peuvent être soulignées. D'une part, l'étude du cas manque de données sur les représentations des salariés. C'est une voie dans la poursuite de la recherche - action entreprise. D'autre part, de nombreux facteurs de contingences interviennent : INVENTIS est une entreprise moyenne, dans le secteur bancaire, dans une situation très particulière (restructuration dans la cadre d'une privatisation d'une ancienne structure publique, avec une main-d'œuvre jeune ou de peu d'ancienneté, singulière face à une catégorie de fonctionnaires qui quittent l'entreprise au début du processus). Enfin, les spécificités culturelles et juridiques propres au cadre français peuvent être opposées à la généralisation théorique du rôle particulier de la gestion des relations sociales.

## Bibligraphie


**Allard F.**, Igalens J. (1999), "Quand la logique compétence n'est pas là où on l'attend...", *Actes du 10e congrès de l'AGRH, 1999.*

**Allouche J.**, Amann B., (1998), "Les firmes familiales : performance et confiance", *Cahiers du LAREGO, Université de Versailles-St Quentin.*

**Alpander G.** (1989), "Pour une gestion stratégique des ressources humaines", *Paris, Chotard.*

**Amadieu J.F.**, Cadin L., "Compétence et Organisations qualifiantes", *Economica, Paris, 1996.*

**Amadieu J.F.**, Rojot J., (1996), "Gestion des ressources humaines et relations professionnelles", *LITEC, Paris.*

**Ansoff H., Sullivan P.** (1993), "Empirical Support for a Paradigmic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations", *International Review of Strategic Management, vol.4.*

**Aubret J., Gilbert P.**, Pigeyre F., "Savoir et pouvoir. Les compétences en questions", *PUF, Paris, 1993.*

**Bartlett C., Goshal S.** (1991), "Le management sans frontières", *Paris, Éd. d'Organisation.*

**Besseyre des Horts C.H.**, (1988), "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", *Paris, Éd. d'Organisation.*

**Besson D., Haddadj S.**, (2000), "Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociale", *Revue française de gestion, N° 127, janvier-février.*

**Besson D., Haddadj S.**, (1999), "Développer ou recruter les compétences. Les stratégies américaines de gestion des compétences", *Paris, L'Harmattan.*

**Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G.**, (1997), "Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste", *Bruxelles, De Boeck Université.*

**Castro J.L., Guérin F., Lauriol J.**, (1998), "Le 'modèle des 3 C' en question", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 75-89.*

**Chandler A.D.**, (1962), "Strategy and Structure", *MIT Press, Cambridge : MA, 1962.*

**Darès**, (1996), "Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi ?", *Travail et emploi, n° 71, par T. Coutrot et F. Fakhfakh.*

**Darès**, (1997), "Relations sociales et performance économique. Une première analyse empirique du cas français", *Travail et emploi, n° 66, par T. Coutrot.*

**Darès, INSEE**, Liaisons sociales (1998), "Les relations sociales en entreprise", *éd. INSEE-Liaisons Sociales-DARES, Paris, 1998.*

**Defélix C.**, (2001a), "Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal", *Revue de gestion des ressources humaines, 40, avril-mai-juin, 17-36.*

**Defélix C.**, (2001b), "Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence", *Revue de gestion des ressources humaines, 41, juillet-août, 33-41.*

**Desreumaux A.** (1992), "Structures d'entreprise", *1992, Vuibert, Paris.*

**Duyck J.Y.** (1999), "Discours stratégique et réalité en GRH: quelques éléments de discussion", *Économies et Sociétés, Série sciences de Gestion, n°26-27, 6-7/1999, p.397-424.*

**Gilbert P., Schmidt G.**, (1999), "Évaluation des compétences et situations de gestion", *Economica (Recherche en gestion), Paris.*

**Grant R.M.** (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review, Vol. 33, N° 3, Spring 1991, 114-135.*

**Hamel G., Prahalad C.K.**, (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review, mai-juin, 63-76.*

**Isaac H.** (1998), "Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions", *Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 1, N° 2, juin 1998, 89-112.*

**Julien P.A.** (Dir.), (1994), "Les PME : Bilan et perspectives", *les presses Inter-Universitaires (Cap-Rouge, Québec) - Economica, Paris.*

**Kochan T. A., Katz H. C.**, "An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations", *Mc Graw-Hill, Montréal-New York, 1992.*

**Koenig G.** (1993), "Les théories de la firme", *Paris, Economica.*

**Louart P.** (1995), "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines", *Paris, Éd. Liaisons.*

**Marchesnay M.** (1994), "Le management stratégique", in Julien P.A. (Dir.), (1994), "Les PME : Bilan et perspectives", *les presses Inter-Universitaires (Cap-Rouge, Québec) - Economica, Paris, 133-162.*

**Martinet A.C., Reynaud E.** (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 12-25.*

**Martinet A.C.** (1984), "Management stratégique, organisation et politique", *McGraw-Hill, Paris-Montréal.*

**Miles R.E.**, (1975), "Theories of Management", *Mc Graw-Hill, Montréal.*

**Miller D.**, (1986), "Configurations of Strategy and Structure : towards a Synthesis", *Strategic Management Journal, 7/32, 233-249.*

**Mintzberg H.**, (1982), "Structure et dynamique des organisations", *Éd. d'organisation, Paris.*

**Orléans A.** (Dir), (1994) "Analyse économique des conventions", *PUF.*

**Pettigrew A.M.** (1985), "The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries", *Oxford/New York, Blackwell.*

**Reynaud Jean-Daniel** (1997), "Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale", *Armand Colin, Paris, 3e édition.*

**Schroeder R.G., Bates K.A., Junttila M.A.**, (2002), "A Resource-Based View Of Manufacturing Strategy And The Relationship To Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal, 23, 105-117.*

**Terence (groupe de recherche)**, (1994), "Encyclopédie des ressources humaines", *tome 3 : Ressources humaines et stratégie d'entreprise, Paris, Éd. d'organisation.*

**Touraine A., Dubet F., Wierviorka M.**, "Le mouvement ouvrier", *Fayard, Paris, 1986.*

**Veltz P., Zarifian P.** (1994), "De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation", *Revue française de gestion, janv-fevrier 1994.*

**Weiss D.** (dir.), (1992), "La fonction ressources humaines", *Paris, Éd. d'Organisation.*

**Zarifian P.** (1999), "Objectif compétence, pour une nouvelle logique", *Éditions Liaison, coll Entreprise et carrière, 1999.*

**Zarifian P.** (1993), "Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice", *l'Harmattan, 1993.*

**Zarifian P.** (1990), "La nouvelle productivité", *l'Harmattan, 1990.*