RETROUVER LA VITALITÉ ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN CRISE, PAR UN MANAGEMENT GLOBAL DE L'HOMME AU TRAVAIL ?

Vincent CRISTALLINI

Maître de conférences, université Lumière Lyon 2

Introduction générale

GRH et performance de l'entreprise

La GRH, de par sa fonction, est à la frontière entre l'entreprise et l'environnement, à la frontière entre éthique et efficacité. Elle contribue à gérer les entrées et sorties de personnel de l'entreprise, ainsi que la vie professionnelle de la personne dans l'entreprise.

L'observation de l'actualité montre que la GRH est très vite interpellée par la société, dès que certains enjeux sociaux collectifs sont menacés. Il ne s'agit plus seulement de problèmes de gestion, mais de problèmes macro-économiques et sociaux.

Il est donc important que le gestionnaire fixe clairement le cadre de sa contribution dans ce débat politico-économico-social. C'est pour cette raison que nous faisons le choix délibéré de nous centrer sur l'objet des sciences de gestion : l'organisation. Plus précisément, compte tenu du thème du congrès, nous plaçons notre communication dans la thématique de la contribution de la GRH à ***l'amélioration des conditions de survie et de développement durables d'une organisation.***

Il ne s'agit donc pas de participer au débat idéologique sur le tout malléable ou le tout immobile dans le monde du travail, ou sur la lecture morale des problématiques de la finance, du partage de la valeur ou de la dynamique de l'emploi. Ceci est renvoyé à la conscience et aux valeurs de chacun. Nous avons rencontré des DRH qui avaient démissionné de leur poste précédent pour ne pas faire de plan social. D'autres se délectent, avec une ironie déconcertante, de la ligne budgétaire déguisée qui servira à payer des départs dans les mois suivants.

Au-delà de la qualité de l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement, il reste que l'organisation, en tant que projet, périmètre, pourvoyeur de revenus, acteur économique et social déterminant, cherche des moyens de survivre. La GRH est-elle un moyen d'améliorer la survie et le développement des organisations ?

Bases théoriques, problématique et hypothèses de recherche

Les bases théoriques de nos travaux sont puisées dans l'analyse socio-économique des organisations développée par Henri Savall. Cette approche considère qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction permanente. Ces interactions produisent un fonctionnement normal d'une part, et un fonctionnement dysfonctionnel d'autre part. Les dysfonctionnements sont des symptômes de pathologies qui grèvent l'efficacité du fonctionnement et constituent une perte d'énergie stratégique de l'entreprise puisqu'elles accaparent une partie des ressources repérées par des coûts ou performances cachés.

L'analyse socio-économique reconnaît l'existence des fonctions nécessaires à la vie d'une entreprise, mais développe une approche du management intégrée, dans le sens d'une meilleure articulation de l'action de toutes les fonctions de l'entreprise. Le concept de performance socio-économique regroupe la performance sociale et la performance économique. La performance humaine et sociale est évaluée à partir de 6 domaines: les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La performance économique comprend les résultats immédiats et la création de potentiel.

Cette approche globale ou intégrée repose sur des principes qu'il nous faut expliciter ici. ***Une organisation doit sa survie à ses produits ou services***, pour lesquels des acteurs externes sont prêts à transférer une partie de leur patrimoine propre ou de celui dont ils ont la charge. Chaque composante d'une organisation (individu, groupe, fonction) a un potentiel de ***construction et de destruction de la valeur ajoutée***. La valeur ajoutée est dépendante de la ***qualité et de l'intensité des activités humaines.*** L'activité humaine dépend de la ***qualité de contrats d'activité explicites ou implicites*** passés entre les acteurs, renégociés périodiquement. ***Les encadrants (managers) ont la responsabilité*** pleine et entière des produits, de la valeur ajoutée, des activités humaines et des contrats d'activité.

Problématique

Compte tenu du cadre théorique que nous venons d'expliciter, la gestion de l'humain est partagée, de fait, entre la fonction GRH et les managers d'une entreprise.

La GRH, est une fonction dont le ***portage*** est nécessairement ***partagé*** par toute la ligne hiérarchique puisqu'elle concerne aussi chaque personne prise individuellement (Dany, 1998 ; Loubes, 1998 ; Eustache et Jolivet, 1997). Ce partage n'est pas forcément explicite ni explicité, il est consubstantiel à la gestion des hommes dans l'entreprise. Nous entendons par portage la réalisation d'actes concrets de gestion pour réaliser les missions liées à une fonction. Le partage fait quant à lui référence à la décentralisation géographique, horizontale et verticale de la réalisation d'une mission. Lorsqu'une mission est totalement centralisée, son portage est centralisé par exemple. Le partage est le fait de partager une responsabilité, tandis que le portage est le fait de l'assumer.

Nos interventions dans de nombreuses entreprises nous ont permis d'observer que le portage de la fonction par des spécialistes dédiés, plutôt que par, et exclusivement par la hiérarchie (les managers) au plus près des opérations et des produits, se justifie par quatre critères :

- *La spécialité :* la tenue de la fonction RH requiert des savoir-faire peu communs, qui ne s'improvisent pas;
- *La charge de travail :* la GRH représente une charge de travail qui, trop décentralisée, pourrait mettre en difficulté la hiérarchie dans la réalisation de son propre travail et pourrait de surcroît grever la valeur ajoutée discriminante d'un encadrant dans le temps limité dont il dispose ;
- *La cohérence et la vigilance politiques :* même dans un mouvement de portage décentralisé de la fonction RH par la hiérarchie, une orchestration minimum s'impose, pour que les règles, les politiques et l'équité soient respectés ;
- *La balance économique des coûts et des avantages qualitatifs et financiers :* centralisation et décentralisation occasionnent des coûts visibles et cachés à mettre en balance avec les performances visibles et cachées attendues.

La GRH a le choix d'être détachée des opérations (fabrication des produits ou délivrance des services) ou de s'impliquer dans la gestion intégrale de la personne, de son environnement de travail... bref dans le management de proximité.

Elle peut n'être, par exemple, qu'une fonction d'interface entre l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise. Ainsi, quand les performances d'une entreprise se dégradent, il n'y a aucune raison d'interpeller la fonction RH dans sa capacité à aider à fabriquer des fonctionnements et des modes de management décisifs pour la performance.

Il est tout à fait étonnant de constater dans de très nombreuses entreprises que la gestion de la performance sociale et humaine est envisagée dans le cadre de la fonction qualité, sans parler de démarches plus floues encore, et non pas dans le cadre d'une GRH plus globale.

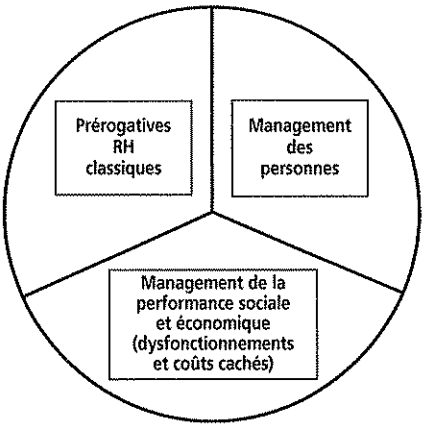
Notre hypothèse de recherche est que, sans crise majeure ou sans volonté politique affirmée d'une direction générale ou d'un DRH lui-même, la GRH se referme sur elle-même naturellement et gère la fonction RH sans aider à la gestion "personnalisée" des acteurs. En revanche, le développement de la fonction de ***conseiller en gestion des personnes*** au sein de la fonction RH, aide à ***restaurer les performances de manière significative et rapide.*** La GRH peut donc aider à combler des déficits endémiques de management des personnes et des équipes, qui nuisent eux-mêmes à la survie des entreprises. Cette contribution à l'amélioration de la gestion plus globale de la personne dans l'entreprise pourrait constituer un complément pertinent et logique de la fonction RH.

Cette hypothèse suggère l'idée une fonction RH intégrale dont le contenu comprendrait :

- les prérogatives classiques de la GRH,
- le management de proximité des personnes,
- le management des performances sociales et économiques (résultats des activités humaines).

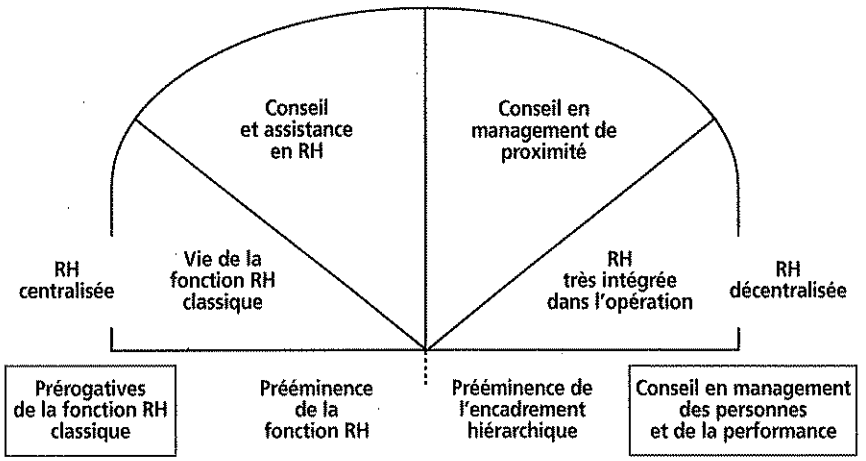
Il s'agit ici de domaines qui sont en lien direct avec l'humain dans l'entreprise, non seulement sous l'angle de la gestion globale des personnes, mais aussi sous l'angle de la relation avec chacun et des performances sociales et économiques attendues de chacun et par chacun.

Figure 1 - Représentation simplifiée de la "fonction RH intégrale".



Cette proposition d'une fonction RH intégrale repose sur l'observation de cas variés dans les entreprises qui permettent de dresser la typologie suivante. On peut également se reporter aux travaux de Peyrolle et Biolley qui proposent une analyse similaire de l'évolution de la fonction RH dans le temps (Peyrolle, Biolley, 1997).

Figure 2 - Éventail des modes d'action de la fonction RH au regard de la fonction RH intégrale.



Dans le schéma ci-dessus plus on va vers la droite, plus la fonction RH est décentralisée. Les services RH sont très légers et souvent le dirigeant lui-même ou une seule personne assurent une fonction d'animation de la politique RH.

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche, nous montrons, à partir de l'étude de deux cas d'entreprises en difficultés, que la fonction RH a un rôle à jouer dans la relance, la survie et le développement d'entreprises ayant subi de forts traumatismes. La partie 1 permet de développer la méthodologie de recherche et de présenter les deux entreprises. La partie 2 est centrée sur les résultats des recherches : les dysfonctionnements dans la GRH, du point de vue des prérogatives traditionnelles de la RH et plus généralement dans les conditions de vie au travail des hommes. La partie 3 permet d'interpréter les résultats et d'en discuter les limites.

1. Méthodologie de recherche et présentation des cas

1.1 Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche peut être qualifiée de recherche intervention. Cette recherche action à visée transformative consiste à négocier un cahier des charges de l'intervention, qui prévoit des séjours répétés, par immersion de longue durée, dans les organisations. Ce type d'immersion autorise une variété d'occasions et de modalités de collecte des informations, tout autant qu'une variété et une hétérogénéité des formes d'expressions des données (entretiens, observations directes, analyse de documents).

Il s'agit d'implanter et d'acclimater des méthodes et outils, et de stimuler des transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation (Plane, 2000). C'est au cours de ces occasions que le chercheur approche physiquement les micro-espaces où se produisent les phénomènes à observer, ce qui permet d'accéder à des sources d'informations aussi fiables que possibles.

Le mode opératoire de la recherche-intervention autorise l'alternance entre l'immersion dans l'entreprise et la distanciation qui permet de conceptualiser la problématique de recherche. Il s'agit de mieux comprendre l'objet en le transformant. Il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement.

Cette communication s'appuie sur deux cas et n'a donc pas vocation à tirer des conclusions définitives sur les phénomènes observés, mais à les explorer et les expliquer.

Wacheux (Wacheux, 1995) rappelle que le choix d'une méthode par étude de cas est motivé par :

- un souci éthique, la volonté de comprendre l'essence des phénomènes, sans les a priori d'un cadre figé ;
- une position heuristique, la nécessité d'englober toutes les variables susceptibles de les expliquer.

C'est dans ce sens que nous avons travaillé.

Nous avons sélectionné deux entreprises très caractéristiques du point de vue de la problématique traitée et très récentes parmi les interventions que nous avons réalisées dans trente entreprises depuis 15 ans.

Afin d'éviter des biais dans les résultats, nous avons combiné trois modes de collecte des informations : les entretiens, les documents et l'observation directe.

Pour guider la recherche d'informations et pour structurer les résultats de la recherche, nous avons mis en œuvre deux collectes d'informations complémentaires : l'une axée sur l'analyse de la fonction RH elle-même, et l'autre orientée vers la lecture de la performance sociale et humaine effective sur le terrain. Cette performance sociale et humaine sera appelée plus généralement les conditions de vie au travail dansla partie 2. L'approche socio-économique des organisations ayant très largement démontré le lien entrela dégradation des conditions de vie au travail et la dégradation de la performance économique,nous ne préciserons pas à chaque fois ce lien en le tenant pour acquis. En effet, nous sommes bien en train de chercher à montrer qu'une action efficace à l'intention des hommes peut améliorer les performances économiques et assurer le redressement d'une entreprise.

En pratique, nous avons élaboré une grille de lecture permettant de cerner le contour des missions des fonctions RH de deux entreprises en difficultés. Cette grille a été alimentée par des interviews contradictoires avec les dirigeants et cadres concernés.

Parallèlement, nous avons tenté d'identifier les dysfonctionnements qui grevaient l'énergie des ressources humaines et leur combinaison (Cristallini, 2001), par de très nombreux entretiens avec des dirigeants, cadres et personnels, dont les contenus ont été minutieusement dépouillés, analysés et classés dans des thèmes facilitant leur lecture et leur compréhension.

1.2 Présentation des deux cas

Entreprise TWO - 700 personnes

L'entreprise TWO est spécialisée dans le service en sécurité et en télésurveillance. La prestation consiste à installer des matériels de surveillance et de contrôle d'accès, et à télésurveiller des sites à partir d'un poste de contrôle.

C'est une jeune entreprise française, créée en 1990, dont la croissance, basée sur un concept de vente agressif et efficace, a été fulgurante. Elle a été rachetée par un très grand groupe américain, qui raisonne en portefeuilles d'activités. Autrement dit, l'actionnaire recherche un niveau de rentabilité et d'attractivité pour un repreneur potentiel.

Les premières difficultés de l'entreprise proviennent d'un manque de rentabilité. Tellement elle a été préoccupée par la croissance effrénée du chiffre d'affaires, que les charges ont gonflé progressivement et la qualité de service s'est dégradée. Il s'agissait d'impressionner, par le volume d'affaires, un repreneur éventuel, qui n'a pas tardé à se manifester. Lors de la vente de l'entreprise, les dirigeants fondateurs sont partis, tandis qu'un dégraissage des effectifs était réalisé, notamment chez les vendeurs. Une nouvelle équipe dirigeante a été mise en place. L'actionnaire a injecté plusieurs millions de dollars d'argent frais pour assurer la survie de l'entreprise.

La chute significative des ventes s'est malgré tout poursuivie, associée à l'érosion du parc clients qui n'était pas une grande préoccupation jusqu'alors, en termes de fidélisation. En outre, l'entreprise a dû faire face à un débauchage externe massif de ses meilleurs vendeurs. Beaucoup de rumeurs ont circulé sur la revente possible de l'entreprise par l'actionnaire américain, soutenant qu'il voulait probablement récupérer sa mise. Puis un nouveau changement d'équipe dirigeante est intervenu. Il a conduit à un redressement commercial effectif, rapide et spectaculaire.

Forte de son redressement des performances commerciales, source de survie, la nouvelle direction s'est également engagée dans un travail en profondeur sur la qualité de service et la rentabilité, contre la croissance à tout crin. Même si le marché reste porteur, il y a urgence à mieux traiter les clients pour les conserver à terme.

Chacun sait que l'entreprise pourrait être revendue du jour au lendemain par l'actionnaire, avec toutes les conséquences probables sur l'équipe dirigeante et le changement de stratégie. Néanmoins, le dirigeant et ses équipes travaillent sans mot d'ordre de maximisation des bénéfices ou de réduction des charges de la part de l'actionnaire. La seule nécessité est de réaliser les objectifs budgétaires de redressement négociés, charge pour l'entreprise d'en déterminer le chemin et les moyens. Le dirigeant a choisi, courageusement, de s'appuyer sur le potentiel humain pour relever et développer l'entreprise durablement. Tant que le projet de l'actionnaire ne change pas, cette entreprise fonctionne et mène sa destinée en pleine émancipation.

Entreprise MEG - 400 personnes

L'entreprise MEG est spécialisée dans le traitement de poissons en frais et surgelés, par la découpe, le fumage, le saumurage et la réalisation de produits traiteurs. Il s'agit d'une entreprise française de bord de mer. Avant la guerre 1939-45, l'entreprise possédait une flotte de pêche, mais elle s'est recentrée sur la transformation uniquement, au fil du temps.

En 1997, l'entreprise a été contrainte à un dépôt de bilan et à une réduction d'effectifs. Deux phénomènes conjugués ont conduit à cette situation. Tout d'abord un phénomène climatique qui chasse les poissons de certaines zones de pêche et qui, par contrecoup, fait grimper en flèche le prix des matières premières. Puis en second lieu, une mauvaise traduction interne de la loi Galland, qui a conduit

à accorder des remises à la grande distribution, alors même qu'il aurait fallu augmenter les prix pour sauvegarder les marges. Il est apparu ultérieurement que ces deux motifs, qui ont précipité la chute de l'entreprise, n'étaient que les révélateurs d'une non modernisation grave de toute l'entreprise.

Une proposition de reprise de l'entreprise a été faite par un industriel expérimenté, apporteur de fonds et de compétences. Le projet de reprise a été accompagné par les pouvoirs publics pour soutenir l'emploi dans une localité peu industrialisée et socialement difficile. Le dirigeant est majoritaire dans l'entreprise. Il a dirigé trois grandes entreprises réputées. Il forme autour de lui un pôle de spécialistes dont il attend une aide pour le redressement. Il conserve les anciens cadres directeurs d'usines, DRH, comptable, informatique, qualité...

Les objectifs et les enjeux de l'entreprise sont de retrouver l'équilibre et de conserver les emplois, par une reconquête de référencements dans la grande distribution sur un marché très concurrencé et très difficile en termes de rapport qualité, prix, et par la reconstruction et la maîtrise de l'outil industriel.

Après avoir explicité notre méthodologie et présenté les deux cas qui font l'objet de cette étude, nous étudions ci-après les dysfonctionnements qui ont été décelés dans la gestion des ressources humaines de chacune des entreprises. Ces dysfonctionnements sont des écarts observés dans le fonctionnement de l'organisation qui grèvent la performance humaine et la vitalité des entreprises. La question reste de savoir si la GRH a un rôle à jouer pour transformer ces situations.

2. Les résultats de la recherche

Deux dimensions de la GRH ont été retenues pour identifier les dysfonctionnements de gestion des hommes. La première concerne **la fonction RH du point de vue de ses prérogatives classiques.** Les points d'entrée ici sont les missions qui définissent traditionnellement la fonction RH et sa contribution au fonctionnement d'ensemble de l'organisation : recrutement, paye, carrière, temps et horaires de travail, compétences... La deuxième dimension concerne les **conditions de vie au travail des hommes.** Le point d'entrée ici est la réalité concrète du travail lue par la personne ou son entourage au travers de ses impacts psychologiques, physiologiques, sociologiques, voire économiques pour les personnes.

Les deux dimensions sont traitées à égalité car la dimension des prérogatives classiques de la fonction RH traite en réalité d'un cadre de travail et de ses contreparties. La dimension des conditions de vie au travail traite quant à elle d'un vécu quotidien au travail, disons d'un fonctionnement concret (Louart, 1984). Nous considérons que les sources d'insatisfaction de l'homme au travail sont du ressort de la GRH car elles rendent éventuellement les personnes plus instables dans l'organisation si l'on considère leur performance, leur motivation, leur évolution, leur pérennité. Ces insatisfactions interfèrent avec le domaine d'intervention traditionnel et légitime de la GRH.

à moins d'une volonté affirmée de la part des responsables d'une entreprise, les deux dimensions ne se recoupent pas nécessairement. Certaines entreprises vivent sans service ou responsable RH consacré et se préoccupent des conditions de vie au travail des personnes, tandis que la très grande majorité peut avoir une GRH sans pour autant porter un regard concret, volontaire et continu sur les conditions de vie au travail telles que nous les définirons plus loin.

Tableau 1 : Récapitulatif des personnes interviewées au cours de la recherche-intervention.

	Direction	Encadrement	Personnel
TWO	9 personnes	71 personnes	85 personnes
MEG	6 personnes	45 personnes	103 personnes

Les résultats ci-après sont issus d'un retraitement (sélection et regroupement par thématiques) de diagnostics de dysfonctionnements réalisés au cours d'interventions-recherches. La direction et les cadres ont été interviewés individuellement durant une heure à une heure quinze. Le personnel a été rencontré par groupes de 4 à 5 personnes sur une durée de une heure trente à deux heures. Les résultats présentés aux points 21 et 22 sont issus des populations rappelées dans le tableau ci-dessus.

Il s'agit ici des dysfonctionnements identifiés au démarrage de la recherche-intervention, à la manière d'un état des lieux.

Tableau 2 : Évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans deux entreprises

MEG après changement	MEG avant changement	TWO après changement	TWO avant changement	Cas	Fonctions
■	■	■	■	Enregistrement, suivi, contrôle des données indiv. et collectives	Administration du personnel
■	■	■	■	Tenue de documents et registres	
■	■	■	■	Applications des dispositions légales et réglementaires	
■	■	■	■	Relations avec les services administratifs de l'emploi	
◪	◪	□	□	Développement des outils informatiques de la fonction	
■	■	■	■	Administration des rémunérations	
■	■	■	■	Calcul et répartitions des avantages sociaux	
□	□	□	□	Gestion des activités d'assistance au personnel	
•	•	■	•	Prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs et ajustements	Gestion du personnel et des coûts
◪	◪	■	□	Recrutement	
•	•	■	•	Processus d'évaluation des emplois/postes	
•	•	◪	•	Processus d'évaluation des personnes	
□	□	■	•	Promotions et mutations	
□	•	■	•	Évolution du système de rémunération	
□	•	■	•	Révision des situations individuelles	
□	□	□	□	Budget des coûts de personnel	
•	•	•	•	Recherche d'allègement des coûts	
■	•	■	•	Détection des besoins	Formation
■	□	■	□	Élaboration du plan de formation	
■	□	■	□	Mise en œuvre des actions de formation	
■	•	◪	•	Évaluation des résultats	
•	•	◪	•	Organisation administrative et industrielle	Développement social
■	•	◪	•	Définition des postes	
•	•	◪	•	Adaptation aux nouvelles technologies	
□	□	■	•	Adaptation aux variations du volume d'activité	
•	•	■	•	Projet d'entreprise	
•	•	■	•	Méthodes participatives	
•	•	■	•	Développement d'outils de participation financière	
•	•	•	•	Définition des publics et conception des messages	Info. & Com.
□	□	•	•	Gestion des moyens : journal, affichage...	
□	□	•	•	Hygiène et sécurité	Amélioration des conditions de travail
•	•	■	•	Conditions de travail	
□	□	■	□	Aménagement du temps de travail	
■	■	◪	◪	Gestion des activités sociales	
•	■	•	•	Préside réunions DP	Relations sociales
•	■	•	•	Préside réunions CE	
•	■	•	•	Préside réunions Syndicats	
•	•	•	•	Mène négociation annuelle sur salaires et temps de travail	
•	•	•	•	Mène autres négociations (intéressement, participation, plan épargne, protection sociale)	
■	■	■	■	Inspection du travail	Relations externes
■	■	■	■	Sécurité sociale	
•	■	•	•	Conseildes Prud'hommes et avocats	

■ Fonction effectivement assumée par le DRH □ Embryon de prise en charge par le DRH

◪ Fonction partiellement assumée par le DRH • Fonction non assumée par le DRH

Contenu adapté de J. M. Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert
Outil adapté de la grille de compétences, Savall, Zardet, © ISEOR

2.1 Synthèse des dysfonctionnements identifiés dans les prérogatives RH

Rappelons ici qu'il s'agit de déterminer les missions effectivement tenues par les services RH et d'apprécier leur degré de portage effectif.

Le tableau 2 (cf. page précédente) montre une cotation du degré de prise en charge des prérogatives RH dans chaque entreprise.

Les résultats des cotations montrent clairement que la fonction ressources humaines de chacune des entreprises est très axée sur l'***administration du personnel*** et les dimensions ***juridico-légales***. Les détenteurs de la fonction sont pourtant appelés "responsables des ressources humaines". Dans certaines entreprises, ces parties de fonction délaissées sont prises en charge dans d'autres services ou à d'autres niveaux. Ce n'est pas le cas dans cette entreprise, où ces missions ne sont pas assumées du tout ou de manière complémentaire par ailleurs.

En outre, les aspects de management de proximité des personnes et de management de la performance tels que nous les avons définis dans une "fonction RH intégrale" ne sont pas réalisés par les services RH. Ces aspects restent donc à la charge et à l'initiative de la hiérarchie.

2.2 Dysfonctionnements de conditions de vie au travail

Les conditions de vie au travail sont approchées globalement, au travers de six domaines dits de la performance sociale ou de la qualité intégrale (Savall, Zardet, 2001) : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre de la stratégie. Chaque dysfonctionnement dans l'un de ces domaines est le reflet d'une contre-performance humaine ou sociale. Rappelons que ces dysfonctionnements dans l'activité humaine ont des conséquences économiques considérables (Savall et Zardet, 1987) et qu'il s'agit bien pour nous de montrer ces contre-performances dans l'esprit d'un redressement économique d'une entreprise.

La synthèse des deux cas dans le tableau 3 montre que les deux entreprises ont de nombreux dysfonctionnements, dont certains sont lourds et graves. Des réponses sont à apporter aux hommes quant à l'évolution du fonctionnement du système dans lequel ils ne sont plus prêts à jouer car celui-ci bloque leur énergie, et les a conduits aux difficultés qui mettent en péril la survie de l'entreprise.

Tableau 3 - Dysfonctionnements de conditions de vie au travail MEG et TWO

	MEG	TWO
Conditions de travail	Manque de fonctionnalité et exiguïté des locaux. L'agencement des usines limite les possibilités de développement de l'entreprise du fait d'un éparpillement des locaux et d'un manque de place. Le manque de matériel (tire-palettes, transpalettes...) et l'absence de dispositif de sécurité par rapport au transport de matières premières affectent la productivité du travail. Manque de place et mauvaise organisation du stockage. La conjugaison de ces deux phénomènes est source de perte de temps et de défauts de qualité (détérioration des chambres froides, mauvais conditionnement du poisson et du papier, superposition de produits...) au niveau de la production.	L'éparpillement des locaux engendre des difficultés de communication. La séparation des services sur plusieurs bâtiments et sur plusieurs sites ne facilite pas les contacts et engendre de nombreux déplacements. Ce à quoi s'ajoute le manque de place. Les liaisons informatiques entre les services, notamment hotline, planification et techniques, sont déficientes et les lignes téléphoniques sont rapidement saturées. Les changements de direction perturbent l'ambiance de travail et inquiètent le personnel. Cela génère des bruits de couloir et des incertitudes, qui ralentissent la dynamique de travail.

	MEG	TWO
Organisation du travail	Insuffisante clarté dans la définition des fonctions et dans la répartition des missions de l'encadrement, source de difficultés au niveau de la gestion des équipes et de l'activité de production. L'absence de pratiques de délégation et le manque de responsabilisation du personnel se traduisent par une forte charge de travail pour certains membres de l'encadrement. Ils entraînent des glissements de fonction qui affectent la qualité et la valeur ajoutée du travail fourni. Les procédures de travail non formalisées et non concertées constituent une source d'incohérences (fuites devant les responsabilités, glissements de fonction, augmentation de la charge de travail, régulations dans l'urgence...) entre des équipes et des personnes. Les fréquentes absences de certaines personnes et le manque de flexibilité dans le remplacement de certains postes se traduisent par une désorganisation de l'activité de production et du planning. Le système de régulation de l'absentéisme par le déplacement de personnel est source d'insatisfaction.	La répartition des missions et des fonctions manque de précision. Les glissements de fonction, les tâches mal assumées voire assurées en double, sont nombreux. Les zones de responsabilité sont floues, et les règles de travail ne sont pas homogènes. Les agences se sentent déresponsabilisées par la centralisation de la hotline et de la planification. L'absence de fonctionnement des agences en centres de profit causerait des pertes de réactivité face aux clients. La charge de travail est jugée importante par tous les services, et mal répartie. Tout se fait à la fin du mois, dans l'urgence et le stress, pour procéder aux installations et verser des primes. L'absence de procédures, par exemple en cas de litige avec les clients, et le manque de respect des procédures existantes, sont soulignés en commercial et en technique. La lourdeur du système administratif est également évoquée. L'organigramme n'est pas clairement défini. Les relations imprécises entre les services empêchent le développement de relations du type client-fournisseur interne. De plus, le manque de règles de délégation formalisées ralentit la prise de décision.
Communication-coordination-concertation	Le manque de communication-coordination-concertation inter et intra-services (services production, approvisionnement, maintenance, commercial), souligné par tous les niveaux hiérarchiques est source de désorganisation et de perte de temps et se traduit par des défauts de qualité du travail de l'encadrement et du personnel de base. L'absence d'harmonisation des procédures de communication et de dispositifs de réunion est souligné, ainsi que des défauts (fiabilité, délais, rigueur) de transmission d'informations. Les modes de transmission d'informations existants ne sont pas formalisés et/ou pas respectés. Le manque de transmission d'informations entre les acteurs et les services et les difficultés de communication au niveau horizontal sont expliqués par un fort cloisonnement entre les deux usines.	Le défaut de communication-coordination-concertation entre les filiales du Groupe est évoqué. Il engendre des pertes de productivité et des pertes de synergies préjudiciables au développement des activités. Des problèmes de communication au sein de l'équipe de direction, voire des conflits entre des personnes, ont été évoqués. Ce manque de cohésion bloque parfois les circuits de décisions et certains dossiers sensibles. Le manque d'information écrite ne permet pas une transmission efficace des informations. Certaines informations arrivent en retard ou ne sont pas transmises et celles qui le sont,manquent de pertinence. Les services sont cloisonnés et n'échangent pas suffisamment d'informations entre eux, comme l'exploitation et le commercial. Des services se sentent totalement isolés, comme les postes de contrôle ou l'informatique.

	MEG	TWO
Gestion du temps	Le manque de programmation et de planification des activités et de la charge de travail se traduit par un nombre élevé de tâches mal assumées tant au niveau de la gestion des hommes que de l'activité (contrôle, réception, rangement, gestion commerciale...). Au niveau de la direction, la politique de la porte ouverte est source de dérangements fréquents. Cela affecte la concentration et la réflexion au profit d'un traitement ou d'une diffusion d'informations à caractère peu urgent. Des périodes de sous-activité ou de travail dans l'urgence sont le fruit des retards d'approvisionnement et de la mauvaise gestion des stocks.	Le travail dans l'urgence, couplé au manque de budgétisation des activités, ne permet pas de planifier le travail, ni de l'anticiper. Cela engendre de très nombreuses tâches mal assumées, en particulier le management et la formation des équipes. Des tâches mal assumées, comme la rédaction des contrats ou des interventions du poste de contrôle, nuisent à la qualité du service rendu au client et suscitent des tensions entre les services. Les nombreux dérangements durant le travail fragmentent la gestion du temps. En particulier, les appels téléphoniques des techniciens ou des commerciaux lorsqu'ils sont en clientèle, sont très perturbateurs.
Formation intégrée	L'expression d'un manque de compétences de certains membres de l'encadrement est un frein au développement d'une gestion efficace et structurée du personnel et de l'activité. Le manque de formation intégrée aux besoins et aux situations de travail, tant au niveau de l'encadrement que du personnel de base, se traduit par un manque d'adaptation des compétences au travail à réaliser.	La formation est inexistante lors de l'attribution de nouvelles fonctions à des personnes. De même, les nouveaux embauchés ne sont pas suffisamment formés, aussi bien sur le plan technique que sur le plan commercial. La formation technique est insuffisante au niveau des techniciens, des commerciaux et des services planification et hotline. Cela engendre d'énormes pertes de temps et une multiplication des interventions chez le client. Le commercial manque de formations pour mettre à jour les connaissances des vendeurs, et manque de formations en management. Les vendeurs sont souvent livrés à eux-mêmes.
Mise en œuvres stratégiques	Le manque de communication-coordination et de précision dans la définition du positionnement stratégique de l'entreprise suscite de nombreuses interrogations sur sa pertinence et sa mise en œuvre. Les risques d'une politique commerciale inadaptée et le manque de moyens à mettre en œuvre pour rattraper le retard sont soulignés. Les indicateurs et les outils de pilotage stratégique, insuffisants ou peu pertinents, ne permettent pas un contrôle efficace de la mise en œuvre stratégique. En outre, la lenteur dans la mise en place des décisions et la difficulté d'arbitrage entre les objectifs de qualité et de productivité sont soulignés. Un sentiment de démotivation et d'inégalité entre les services et entre les personnes est ressenti par les membres de l'encadrement du fait d'un système de rémunération et de promotion peu incitatif et peu évolutif. Le manque de management de proximité et le système de management culpabilisant, intégrant une forte dimension affective, sont dénoncés par les membres de l'encadrement.	La direction et l'encadrement soulignent le manque de réflexion et de concertation dans la prise de décision. Les projets s'essoufflent, car les conséquences n'ont pas été anticipées, comme pour le changement du système de numérotation téléphonique. La qualité du service au client n'est pas assez développée. Le manque d'outils de suivi de la relation client et la faible exploitation d'indicateurs d'alerte, comme le taux de réclamation client, amplifient ce phénomène. La direction et l'encadrement remettent en cause le système de primes trop quantitatif et financier, qui favorise la maximisation des installations en fin de mois. Ce phénomène dégrade la qualité du service au client, et augmente la rédaction de procès-verbaux antidatés. Le manque de moyens humains nuit à la réalisation des missions de certains services fonctionnels, comme les ressources humaines ou le service informatique, et de certains services opérationnels, comme la hotline ou les postes de contrôle. Le système de gestion du personnel est défaillant et manque d'harmonisation. La politique salariale est jugée inéquitable, la politique de promotion et de gestion des carrières est faible, particulièrement pour les services administratifs. La mise en avant permanente du commercial est lourde à supporter pour certains qui se sentent dévalorisés. Les services technique, administratif et informatique ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur.

Les dysfonctionnements sont des indicateurs de perturbation des activités humaines. Chaque dysfonctionnement est une interpellation de la fonction RH si elle reste cantonnée dans ses prérogatives classiques. En effet, quel paradoxe il y aurait à avoir des services ressources humaines efficaces, tandis que la performance sociale et humaine de terrain serait dégradée. C'est la pratique et non les sciences de gestion qui a déterminé le contour des fonctions RH. Or, l'observation montre que la fonction ressources humaines d'une entreprise englobe en réalité tout ce qui touche à l'humain.

3. Rôle de la fonction RH dans la revitalisation des entreprises

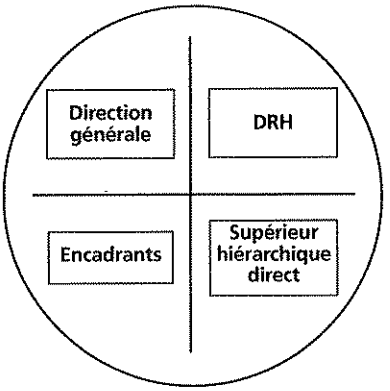
Dans les deux cas il y a eu réduction d'effectifs au paroxysme de la crise. Quels que soient les mobiles de la réduction d'effectifs, les services RH en ont été le bras agissant, sinon les artisans. Après l'amputation de l'entreprise de ces collègues, "copains", savoir, savoir-faire, mémoires... il convient de tourner la page, de redémarrer, de dialoguer.

Au-delà des discours, les personnes attendent des SIGNES VISIBLES qui leur disent que l'on s'occupe vraiment de l'entreprise, que l'on s'occupe vraiment des personnes, que l'on ne fera pas se répéter l'histoire.

Que ce soit dans d'autres entreprises en crise dans lesquelles nous avons mené des recherches ou dans les deux cas qui nous occupent, la GRH a été un point clé de revitalisation et de reconstruction de l'entreprise. Il s'agit de replacer l'Homme au cœur de la problématique de l'entreprise, en modifiant des pratiques individuelles et collectives qui n'ont pas été efficaces jusqu'alors.

Nous avons défini la RH intégrale comme les prérogatives classiques de la GRH, le management de proximité des personnes, le management des performances sociales et économiques (résultats des activités humaines). Si cette vision de la fonction RH est pertinente, alors la "responsabilité intégrale" de la RH dépend de la direction, de la DRH, de l'encadrement en général et du supérieur hiérarchique direct d'une personne en particulier.

Figure 4 : Responsabilité de la fonction RH intégrale dans l'entreprise.



Les résultats des deux entreprises se sont améliorés significativement. La question pour nous est de comprendre comment les RH ont pu jouer un rôle dans cette amélioration et comment. Nous avons obtenu deux types de résultats :

1) Il y a deux façons de revivifier une entreprise en s'appuyant sur les ressources humaines,

- soit élargir ou renforcer le portage effectif par la fonction RH de ses prérogatives classiques,
- soit élargir le champ de la fonction RH dans le sens d'une fonction RH "plus" intégrale.

2) Lorsque la RH intégrale a été renforcée dans l'entreprise, ce n'est pas nécessairement avec une participation décisive de la DRH.

Deux cas assez caractéristiques se dégagent : soit le DRH et sa fonction payent le tribut du passé et ne sont pas crédibles pour conduire ou participer de manière significative au changement, soit le DRH est considéré comme un personnage clé, détenant une fonction clé, il devient omniprésent dans le changement.

3.1 Le DRH marginalisé par la hiérarchie : cas de MEG

Le DRH, malgré son titre, est en réalité secrétaire général au regard des missions qu'il assume. Il est aidé par une technicienne très performante qui assure la paye et la gestion des dossiers de 400 personnes au mois le mois. Il réalise les recrutements. Il fait établir les statistiques et le bilan social. Il participe aux instances. Il pilote tout ceci d'assez loin.

Les résultats des tableaux 2 et 3 sont une synthèse de nombreuses expressions de personnes qui ont été retranscrites et présentées de manière anonyme à l'ensemble de la direction et de l'encadrement. Cette présentation a provoqué une stupeur généralisée sur la gestion de l'humain dans l'entreprise. Le service RH s'est vu reprocher de n'assurer qu'une gestion du personnel, il est en quelque sorte devenu le bouc émissaire de la hiérarchie pour tous les dysfonctionnements qui grevaient la performance humaine. Certains encadrants en sont même venus à reprocher à la RH d'être un mangeur de temps et parfois un empêcheur de tourner en rond, y compris au regard de ses prérogatives légitimes.

Le dirigeant de l'entreprise a alors opté en faveur d'un management de proximité ayant pour vocation de traiter les dysfonctionnements dans le travail. La demande clairement explicitée par le dirigeant a été le développement de pratiques locales de gestion des personnes et une approche plus globale de l'homme au travail. Il faut donc comprendre ici que la politique RH au sens traditionnel du tableau 2 n'a été que très peu remaniée (cf. les lignes après changement du tableau 2), tandis que toute la hiérarchie a dû mobiliser son personnel autour des dysfonctionnements concrets sur le terrain.

Ainsi, un certain nombre d'actions concrètes ont été menées. Il y a eu embauche d'une personne chargée de la formation, prise en main des usines par des directeurs d'usine proches du terrain. Des groupes de projet ont été menés par l'encadrement, sans aucune proposition tangible de la RH dans les groupes de projet alors qu'elle a été vivement incitée à le faire. Le dirigeant a assuré le leadership sur la communication de crise dans l'entreprise insuffisamment relayée et loyale de la part de la RH. L'ensemble de l'encadrement est devenu porteur de la stratégie RH grâce à la démultiplication du plan d'actions stratégiques du dirigeant définissant les objectifs à atteindre et à décliner dans ces domaines, et par l'utilisation d'instruments de management des personnes tels que les grilles de compétences ou les contrats d'activité périodiquement négociables à forte teneur en gestion des ressources humaines (Savall, Zardet, 1995).

La fonction ressources humaines s'est fortement développée dans cette entreprise, mais par une très forte décentralisation de la gestion des personnes auprès de la hiérarchie et par une prise en main de la stratégie RH par le dirigeant.

Même si la redynamisation de l'entreprise est avérée, avec des performances en amélioration sensible, ce cas présente une limite importante. Les besoins de gestion de carrières et les revendications se font moins sentir en période de grandes difficultés. Si l'entreprise poursuit son redressement et son développement sur sa lancée, il y aura un déséquilibre à terme car l'action et la politique de fond de la fonction RH sont délaissées, du simple fait que le dirigeant n'est pas un spécialiste de la fonction et qu'il a aussi d'autres préoccupations.

3.2 Le DRH leader et ressource du changement : cas de TWO

Le DRH administre effectivement les contours de la fonction : formation, recrutements, rémunérations. Néanmoins, on constate dans l'entreprise une absence de politique RH autour de grands enjeux auxquels sont pourtant sensibles les personnes : rémunération, carrière. Historiquement, dans le feu du développement extrêmement rapide de l'entreprise, il y a eu de très nombreuses prises de décisions directes et sans concertation du dirigeant sur les conditions salariales, les avantages, les primes qu'il accordait à des personnes revendicatives, ou qu'il souhaitait fidéliser. En outre, la très bonne ambiance dans l'entreprise, les revenus et autres avantages significatifs, les conditions de travail assez bonnes n'ont pas incité à une réflexion sur une politique globale des ressources humaines. Il reste que le RH rend des services reconnus par l'ensemble de la hiérarchie.

Le diagnostic anonyme des dysfonctionnements synthétisé dans le tableau 3 a conduit à une acceptation collective par l'encadrement d'un manque de GRH dans l'entreprise. De fortes attentes se sont exprimées au sein de l'encadrement pour que le DRH mette de l'ordre. Une très forte coopération s'est installée entre la direction, l'encadrement et la fonction RH pour activer une nouvelle politique de RH et pour le traitement des dysfonctionnements de conditions de vie au travail.

Le dirigeant, qui rappelons-le, est le troisième dirigeant en quelques mois, est déléguant et il compte réellement sur les forces vives pour redresser l'entreprise et vendre les résultats de son action de fond aux actionnaires. La nouvelle pratique qui s'ancre dans l'entreprise est que le DRH aide les responsables de terrain à avoir des réponses et des pratiques cohérentes, sans prendre leur place ou sans faire le travail à leur place.

Le DRH et les cadres dirigeants ont pris en main la réécriture des politiques RH et ont traité ensemble des conditions de vie au travail des hommes. Le métier de l'entreprise a été redéfini. Une nouvelle organisation plus décentralisée et plus responsabilisante a été mise en place.

La limite du cas de TWO est que la DRH doit encore se structurer pour être en mesure d'assumer durablement sa mission de conseil en management de proximité. Même si cette fonction lui est clairement dévolue politiquement, les prestations qu'elle réalise sont encore décousues aujourd'hui.

Conclusion générale

Au cours de nos recherches en entreprise, le DRH est toujours interpellé sur son rôle d'animateur de tous les sujets qui touchent à la personne. C'est comme un réflexe de survie des acteurs de l'entreprise, ou une sorte de lucidité.

On constate en réalité, à la lumière des pratiques de GRH et de management au sein des entreprises, que le DRH ou la GRH plus généralement, ne peuvent en aucun cas être considérés comme les uniques responsables d'une performance sociale, puis économique dégradée.

Cette dégradation provient plutôt d'une combinaison de facteurs tels qu'une approche fonctionnelle plutôt fermée sur elle-même, un management de proximité qui ne traite pas suffisamment les problèmes des personnes ou encore un manque de prise de conscience que la mise en œuvre d'une politique RH est ***partagée par toute la hiérarchie*** en équipe.

Nous avons traité de deux cas de redressement et de revitalisation d'entreprise, avec la conviction tout au long de cette recherche que des actions pourraient être menées préventivement dans les entreprises dans le domaine de la GRH, avec l'espoir que cela donne plus de force à une entreprise face à son environnement afin d'éviter des crises majeures. La DRH aurait alors deux pistes pour consolider son rôle de prévention ou de revitalisation : la dimension de la fonction elle-même, et sa façon de l'assumer, puis le portage de l'aide à la réduction des dysfonctionnements dans le conseil en management de proximité.

Les limites de cette communication tiennent au choix de ne pas exposer l'évolution parfois spectaculaire des indicateurs de performance que nous avons mesurée tout au long de la recherche, qui nécessiterait une communication à part entière et d'une autre nature. Nous avons mis l'accent ici sur l'évolution de pratiques de revitalisation et d'amélioration des performances sans montrer le lien direct avec la nature des performances. Néanmoins, l'évaluation des actions de changement a montré des avancées significatives en termes d'accroissement de produits, de baisse de charges, d'amélioration de la qualité, productivité, délais, puis de consolidation de l'investissement immatériel. Si la survie des deux entreprises semble assurée par la mobilisation des hommes, la principale question reste le caractère durable des améliorations, qu'il s'agira d'observer dans le temps.

Bibliographie

Amiel-Flechel M., "Assumer les plans sociaux", *Peretti J. M. (dir.), in* "Tous DRH", *Paris, Les Éditions d'organisation, 1996.*

Amiel-Flechel M., Peretti J.M., "Audit social et restructuration, étude des facteurs clés de conduite du changement organisationnel et individuel", *in* "Audit social et enjeux *stratégiques", actes des 13e universités d'été, 1995.*

Bonnet M., "Gestion des entreprises après un plan de restructuration : implication des salariés qui restent dans cinq cas d'intervention socio-économique", *in Tremblay M., Sire B., (éd.),* "GRH face à la crise, GRH en crise ?" *actes du 8e congrès de l'AGRH, HEC Montréal, 1997.*

Briole A., Fabre C., Mahé de Boislandelle H., "L'implication des salariés restants après un plan social : résultat d'une étude exploratoire", *actes du 7e congrès de l'AGRH, 1996.*

Cascio W.F., "Downsizing, what do we know ? What have we learned ?", *The Academy of management Executive, Ada, février 1993.*

Cristallini V., "Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation", *Revue Sciences de gestion, n° 28, printemps 2001.*

Dany F., "La promesse d'employabilité : un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ?", *actes 9e congrès de l'AGRH, université de Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998.*

Eustache D., Jolivet T., "Partage de la GRH et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées", "GRH face à la crise : GRH en crise ?", *actes du 8e congrès de l'AGRH, HEC Montréal, 1997.*

Louart P., "Comportement à l'égard du personnel dans les PME : rapport avec la compétitivité", in "Entreprise, gestion et compétitivité", *Paris, Economica, 1984.*

Loubes A., "Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise, repérage et effets", "La GRH éclatée", *actes du 9e congrès de l'AGRH, Versailles, Novembre 1998.*

Peretti J.M., "Ressources humaines", *Vuibert, 1990.*

Peyrolle J.C., Biolley G.,"Transformer les DRH en stratèges pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes", "GRH face à la crise : GRH en crise?" *actes du 8e congrès de l'AGRH, HEC Montréal, 1997.*

Plane J.M., "Méthodes de recherches-interventions en management", *préface de R. Pérez, l'Harmattan, 2000.*

Savall H. et Zardet V., "Ingénierie stratégique du roseau", *Economica, 1995.*

Savall H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts et les performances cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable", *Prix Académie des sciences morales et politiques, 3e édition, Economica, 2001.*

Vatteville E., "Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise", *Paris, Economica, 1985.*

Wacheux F., "L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste", *Transversalité de la GRH, actes du 6e congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995*

Zardet V., "Mettre en œuvre un plan social : rôle des acteurs et dimension humaine d'une situation de crise", *in actes 4e congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 1993.*