

L'INTERACTION ENTRE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UN LIEN STRATÉGIQUE ?

Anne JOYEAU

*Maître de conférences, IGR, université de Rennes 1
CREREG UMR CNRS C6585*

Introduction

À l'heure où les organisations évoluent vers des cibles de plus en plus mouvantes, où ce qui se gère en entreprise relève d'un processus de changement permanent plutôt que le passage d'un état à un autre état (Vandangeon-Derumez, 1998), le manque de repères incite les entreprises à se doter d'instruments permettant aux dirigeants d'orienter leur action.

Cependant, le contexte dans lequel se développent et vivent les outils de gestion est aujourd'hui fondamentalement différent de celui des années soixante, époque qui a réellement vu leur introduction dans les entreprises françaises (Mévellec, 1993). Comme le souligne Hollard (1990, p. 31), « *le fait d'avoir à prendre des décisions en avenir incertain a évidemment des conséquences importantes sur le choix des outils de gestion dans l'entreprise* ». Dans un contexte de "crise de l'instrumentation", le succès des mutations en cours serait même, selon certains, gravement menacé (ECOSIP, 1990).

C'est dans ce contexte que depuis plus d'une décennie, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) fait l'objet d'une controverse, à la fois sur son utilité et sur son efficacité¹. Ses faibles résultats s'expliqueraient en partie par une mauvaise compréhension de sa signification et de ses implications (Sauret, 1992). Loin d'être seulement une somme d'outils, la GPEC relèverait en effet plutôt d'un processus de changement de règles d'organisation et de gestion des hommes (Dietrich, 1995), d'une dynamique d'apprentissage (Lambert, Penan, 1997 ; Lambert, 1998). De cette perspective émerge l'hypothèse que c'est lorsqu'elle est comprise et donc gérée comme un processus de changement organisationnel que la GPEC peut prendre un sens en entreprise.

Dans ce cadre d'analyse et dans le but de mieux comprendre à la fois la GPEC et l'ensemble de ses effets, il convient dans un premier temps de s'interroger sur le lien théorique qui existe entre l'instrumentation de gestion et le changement organisationnel (1) et plus précisément, grâce à une étude empirique portant sur le cas d'une banque, sur le lien qui peut exister entre la GPEC et le changement organisationnel (2). Les enseignements de ce cas interrogent finalement le lien qui peut exister entre stratégie et gestion des ressources humaines, par le biais de la GPEC (3).

1. Instruments de gestion et changement organisationnel

Penser à la relation entre le changement organisationnel et l'instrumentation de gestion implique de considérer la nature de la relation entre ces deux problématiques. La plus évidente, peut-être, consiste à considérer que la conduite du changement suppose la mobilisation d'instruments de gestion (1.1). Cette "évidence" peut toutefois conduire à négliger le fait que la mise en œuvre d'un instrument de gestion peut elle-même devenir un levier du changement organisationnel (1.2).

1. Sous l'expression "GPEC", nous entendons toutes les pratiques qui visent à concevoir, et à mettre en œuvre des actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatifs des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, et face à des contraintes internes et externes à l'organisation (retour, Defélix, Dubois, 1997).

1.1 L'instrument de gestion en tant qu'outil de conduite du changement organisationnel

Pour Moisdon (1997, p. 7), les outils de gestion sont entendus comme les formalisations de l'activité organisée, comme un « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (...) et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion », tels que la prévision, la décision ou encore le contrôle. À la différence des règles, les outils de gestion prennent toujours, selon l'auteur, un caractère formel. En ce sens, les outils sont des représentations formalisées d'un fonctionnement organisationnel.

Plus larges que l'outil, les dispositifs de gestion relèvent, selon Moisdon (1997, p. 10) « des arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils, à un instant T ». L'auteur donne à ce titre l'exemple des cercles de qualité. À cette définition des dispositifs de gestion, nous associons celle des "pratiques de gestion".

De manière encore plus globale, l'instrumentation de gestion comporte, selon Gilbert (1998, p.25), deux volets : elle se définit en termes de contenu et en termes de processus. En termes de contenu, selon l'auteur, l'instrumentation comprend l'ensemble des instruments qui couvrent le même champ fonctionnel et qui permettent la conduite des pratiques de gestion sur ce champ. En termes de processus, l'instrumentation met l'accent sur le fait qu'il s'agit d'une création, formée d'une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou de plusieurs instruments à des pratiques de gestion.

En regard de ces définitions, on peut dans un premier temps considérer que le rôle des instruments de gestion est de favoriser la maîtrise des processus organisationnels.

Tel un pilote d'avion, le dirigeant de l'organisation doit avoir à sa disposition toute une série d'indicateurs et de dispositifs afin de guider l'action de son entreprise. Sous cet angle, la finalité des instruments de gestion est d'éclairer le gestionnaire sur ses choix et sur ses décisions : on parle ainsi couramment d'outils ou de systèmes d'aide à la décision. Ce rôle explicite des instruments de gestion se révèle alors primordial puisqu'il consiste à contribuer, plus ou moins fortement selon la capacité du dirigeant à s'en distancer, à des décisions organisationnelles majeures (Sheppeck, Militello, 2000).

On se situe ici dans une vision rationaliste de l'organisation, dans un modèle dit "instrumental" (Brabet, 1993), dans lequel, à l'extrême, le changement va être conduit et mis en œuvre par l'équipe dirigeante, sur la base de programmes de planification, d'évaluation et de sélection présumés comme étant parfaitement maîtrisés.

Dans ce modèle, la gestion est régie par l'exercice de volontés qui, selon des considérations purement techniques, doivent être relayées par des dispositifs de gestion, auxiliaires et subordonnés au politique (Berry, 1983). L'instrumentation de gestion prend alors le statut de simple intendance. C'est le constat de Tanguy (1996, p. 131) qui affirme qu'en matière de réorganisation, « trop souvent encore, la refonte des systèmes d'information et des outils de gestion est considérée comme de l'"intendance" (et que) pour cette raison la recherche de solutions techniques est déléguée loin des promoteurs des actions de changement ».

L'objet de nos propos n'est pas de mettre en cause l'existence de cette première relation entre le changement et l'instrumentation de gestion, mais plutôt de souligner le fait qu'elle n'est pas à sens unique.

1.2 L'Instrument de gestion en tant que levier du changement organisationnel

Certains auteurs préfèrent le terme d'"instrument" à celui d'"outil" de gestion, ce dernier pouvant avoir tendance à réifier les moyens utilisés (Gilbert, 1998). Au contraire, le terme d'"instrument" mettrait davantage l'accent sur la part de l'humain présente dans l'instrument. Cette nuance lexicale vise à mettre l'accent sur le fait que l'instrument de gestion doit être compris comme un artefact qui véhicule un ensemble de réflexions, d'expériences, de représentations, de théories.

Sous cet angle, les instruments de gestion ne sont pas les reflets passifs d'une réalité organisationnelle qui existerait indépendamment d'eux (Amintas, 1994). Ils sont un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution (Berry, 1983) en prescrivant le comportement à adopter, en véhiculant des représentations. En ce sens, ils sont eux-mêmes vecteurs d'orientation de l'action organisationnelle et non pas seulement vecteurs unilatéraux des intentions managériales (Amintas, 1994).

Le rôle des instruments de gestion s'avère alors plus complexe vis-à-vis du changement organisationnel, la notion d'application de l'outil devenant insuffisante : la mise en œuvre d'un nouvel instrument devient en réalité un changement de représentation (Moisdon, 1997). On passe d'un rôle passif de l'instrumentation, en tant que moyen de réalisation du changement, à un rôle actif, en tant que moyen d'activation de nouveaux apprentissages (Gilbert, 1998 ; Moisdon, 1997). La rationalisation engendrée par l'instrumentation de gestion n'est plus seulement instrumentale mais aussi cognitive, visant à améliorer l'utilisation de la connaissance présente dans l'organisation (Jacot, Micaelli, 1996, p. 56 et suivantes).

Entre action volontaire et phénomènes non maîtrisés, le changement devient alors un processus permanent au sein d'une organisation dynamique, oscillant entre ordre et désordre (Brabet, 1993). Si le rôle passif, officiel et explicite de l'instrumentation existe, cette "valeur d'usage" (Berry, 1983) de l'instrument de gestion ne doit pas masquer le rôle implicite qu'il joue aussi dans la régulation des rapports sociaux, dans la construction de nouvelles représentations. Omettre cette caractéristique des instruments de gestion n'empêchera de toute façon pas leur rôle structurant de se produire, même si cela échappe aux volontés et aux intentions des dirigeants. Un flou, une incertitude existent lors de la mise en œuvre d'un instrument de gestion, liée à une double autonomie des acteurs au sein de l'organisation : une autonomie cognitive (chaque acteur détient sa propre part de la connaissance nécessaire à l'action) et une autonomie politique (chaque acteur détient sa part de pouvoir) (Lorino, 1996).

Fonctions explicites et implicites de l'instrumentation de gestion cohabitent ainsi de manière plus ou moins harmonieuse en fonction de la plus ou moins grande cohérence des logiques internes, individuelles et/ou collectives, auxquelles se heurte la mise en œuvre de l'instrument de gestion. Celle-ci relève dès lors d'un processus - par nature ouvert - de changement de règles du jeu organisationnel, processus composé d'une multitude de séquences, d'acteurs, d'interrelations complexes qu'il est nécessaire de comprendre et de gérer. Le changement est par nature difficile à réaliser et intéresse nécessairement de près les ressources humaines². Il ne sera en effet accepté que dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Puisque le changement est souvent synonyme de contrôle et de restriction - en tout cas de remise en cause - des zones d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977) des acteurs, il n'est pas étonnant que ces derniers "résistent" face à ce qu'ils perçoivent comme une menace, pour leur expertise par exemple. La notion de "résistance au changement" révèle donc une attitude tout à fait raisonnable et légitime des acteurs concernés, due aux risques que comporte pour eux tout changement conçu en-dehors d'eux et visant avant tout à "rationaliser" leurs comportements.

Afin de vaincre ces "résistances" au changement, le courant socio-cognitif - notamment les travaux d'Argyris et Schön (1978) ou de Weick (1979) - propose de placer la capitalisation collective des connaissances, l'expérience, au centre de la problématique. Partant du fait qu'en cas de changement, chaque individu est dépossédé d'un petit monopole lié aux connaissances qu'il est seul à détenir et se trouve privé du pouvoir qui lui est associé, il s'agit de stimuler l'organisation, de la rendre pro-active et souple pour tirer les leçons de l'expérience, au fur et à mesure. À cette fin et en s'appuyant essentiellement sur la notion d'apprentissage organisationnel, Argyris (1995) suggère de modifier la manière dont les individus raisonnent pour faire évoluer l'entreprise vers une organisation dite "apprenante" : pour lui, il s'agit de combattre les "routines défensives" faisant obstacle au changement et à l'apprentissage. Selon Argyris, le véritable apprentissage organisationnel est ce qu'il appelle "l'apprentissage en double boucle" avec la modification du "programme maître" des représentations des individus. On agit sur les valeurs, les croyances et les attitudes. Cette approche rejoint celle de Koenig (1994), comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Pour Le Boterf (1994, p.123), ce type de modèle correspond « *au cas des situations à redéfinition forte des métiers, de l'organisation du travail, de la modification des chaînes de compétences existant dans l'entreprise* ».

2. Cf. notamment Romelaer (1997).

Ce double rôle de l'instrumentation de gestion et du changement organisationnel va ici être illustré à travers le processus de mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans un établissement bancaire de taille moyenne.

2. Le double rôle de la GPEC vis-à-vis du changement organisationnel : l'expérience d'un établissement bancaire

Il apparaît nécessaire, avant de présenter l'expérience de cette banque, de montrer en quoi la gestion des compétences peut être considérée comme une instrumentation de gestion, telle que définie plus avant. Si l'on reprend la définition de l'instrumentation de gestion telles que donnée par Gilbert (1998)³ :

1) en termes de contenu, la gestion des compétences repose sur un certain nombre d'instruments de gestion tels que les référentiels d'emplois et de compétences, les cartes des emplois ou la publication des filières d'évolution professionnelle en tant qu'outils de communication mais aussi des outils d'aide à la décision comme les pyramides des âges, les scénarios prévisionnels, les bilans de compétences...⁴ ;

2) en termes de processus, la gestion des compétences comporte une chaînes d'activités allant du recensement des compétences requises et acquises jusqu'aux actions de formation, de recrutement ou encore de mobilité permettant de réaliser l'adéquation entre les ressources et les besoins en emplois.

Sur le plan méthodologique, nous avons pu suivre le processus de mise en œuvre de la GPEC dans cette banque pendant 22 mois, de novembre 1997 à août 1999. L'aspect longitudinal de cette étude empirique a permis de suivre de près, étape après étape, l'état d'avancement de la GPEC : ses obstacles, ses difficultés, ses multiples rebondissements. De nature qualitative, elle repose sur trois sources d'informations. Des entretiens semi-directifs, dont la grille est présentée ci-dessous, ont été menés tous les 3 mois en moyenne avec le responsable de la GPEC dans cette entreprise. D'une durée de 2 à 3 heures, ces entretiens réguliers ont été complétés par d'autres, d'une durée d'1 h 30 à 2 heures, avec 8 salariés et cadres de différents services (contrôle des engagements, études, informatique et bureautique, direction des ventes).

En parallèle, il s'est avéré nécessaire d'effectuer une analyse de documents internes pour comparer les informations fournies, particulièrement pour la chronologie des étapes suivies et les objectifs affichés. Enfin, l'observation est venue compléter ces deux sources, par le biais des réunions des groupes de travail "GPEC", des entretiens de construction de fiches-emplois, des réunions d'informations sur la démarche.

Trois rubriques charpentaient la grille d'entretien (qui a toutefois été adaptée en fonction des catégories d'acteurs rencontrés⁵). Nous illustrons ici chacune d'elles par quelques questions significatives.

Éléments de contexte à la fois économique et social, historique, culturel, du processus de GPEC

Outre les questions liées à différentes variables objectives comme la taille et l'âge de l'entreprise, son secteur d'activité (...), d'autres étaient plus ciblées, comme les pratiques de GRH, les situations de crise ou difficiles déjà rencontrées...

Éléments du processus de mise en œuvre de la GPEC

- Quels sont les effets recherchés, attendus, avec la GPEC ?
- Quelles sont les étapes planifiées ? Quelles sont celles réalisées ?
- Quels sont les outils mis en place ? Par qui l'ont-ils été ? Quels sont ceux utilisés ? Par qui le sont-ils et pour quelle utilisation ?
- Quels acteurs sont associés à la démarche ? De quelle manière ?

3. Cf. supra.

4. Pour une description synthétique des outils accompagnant la GPEC, cf. Baron (1993).

5. Ainsi, les questions relatives au contexte et certaines du processus de mise en œuvre (cf. infra) n'étaient pas adressées aux salariés.

Éléments d'analyse et d'évaluation du processus de mise en œuvre de la GPEC

- Quelles difficultés sont apparues au cours du processus (et depuis le dernier entretien) ? Comment les expliquer ? Comment ont-elles été surmontées si tel est le cas ou comment comptez vous les surmonter ?
- Les objectifs affichés au départ sont-ils atteints ou en voie de l'être ?
- Quels sont les résultats tangibles de la GPEC aujourd'hui ?
- Qu'apporte la GPEC à l'organisation dans son ensemble ? Aux différentes catégories de salariés ? Qu'a-t-elle changé dans l'entreprise ?

2.1 Présentation du cas⁶

Établissement bancaire régional à statut coopératif, cet établissement bancaire, que l'on nommera ici "Banque" compte environ 430 salariés, dont 160 personnes au siège et 270 dans le réseau d'agences. "Banque" appartient à un groupe, tout en restant juridiquement indépendante des autres banques liées entre elles par un organisme central. Ses principaux métiers sont la gestion des dépôts, le crédit et la gestion des placements, auxquels s'ajoute la gestion de l'assurance des biens et des personnes. Au moment de l'arrivée de la "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (ou GPEC)" dans cette entreprise, la nécessité de faire évoluer les compétences d'une population en place depuis les années 70 et très spécialisée se faisait sentir. L'implantation de la GPEC a démarré au début de l'année 1997, sur une idée de la direction générale, puis de la direction des ressources humaines, dans les circonstances suivantes : réorganisation stratégique du réseau afin d'établir une plus grande proximité avec le client ; redéfinition de l'approche commerciale pour une meilleure qualité des produits et des services ; accroissement du développement de l'outil informatique. Face à toutes les modifications autour du réseau d'agences⁷, le directeur général souhaitait mettre en place un outil pour positionner les emplois du réseau : « *Devant le besoin de "fiches-emplois", la GPEC est apparue de manière naturelle* ».

Ce qui était attendu à travers la GPEC est résumé dans l'encadré 1 suivant, qui croise d'une part les propos du responsable de la GPEC à travers les différents entretiens menés et d'autre part les informations contenues dans les documents internes (compte-rendus de réunions des groupes de travail⁹ et documents d'information internes à destination des collaborateurs).

Encadré 1 - La GPEC, telle qu'envisagée chez "Banque".

- 1 - À partir des emplois actuels, de la stratégie de la banque et des facteurs d'évolution, il s'agit d'abord de déterminer les emplois cibles à deux ou trois ans.
- 2 - La seconde étape consiste à déterminer les ressources actuelles, d'une part en termes de compétences (1), d'autre part en termes de performances (2).
 - a) La traduction en termes de compétences comporte deux volets : il s'agit d'abord de répertorier les compétences requises, autrement dit celles qui sont recensées sur les fiches-emplois, ensuite d'inventorier les compétences acquises par les individus.
 - b) La déclinaison des ressources en termes de performances doit être effectuée en comparant les résultats individuels et les objectifs fixés.
- 3 - Enfin, les études démographiques et une formation plus ciblée, axée sur les besoins en compétences, permettront de déterminer les ressources futures.
- 4 - Une fois mise en œuvre, l'exploitation de la GPEC devra permettre de recenser les compétences de et dans l'entreprise. Elle sera alors source d'amélioration de la qualité du système de formation, désormais basé sur les compétences à acquérir en fonction des compétences requises des emplois cibles identifiés d'un côté, et de celles déjà acquises par le personnel d'un autre côté.

6. Élaboré dans le cadre d'une recherche doctorale, ce cas à fait l'objet d'une monographie complète : toutes les informations présentées ici ont donc été validées par le responsable de la GPEC de "Banque".

7. À la suite de cette réorganisation, "Banque" compte 14 succursales dont dépendent les agences, une cellule spéciale étant consacrée au marché des entreprises.

8. Les propos en italique sont ceux des acteurs de l'entreprise.

9. Ce type d'information était particulièrement important puisque la direction de l'entreprise et les syndicats notamment, mais aussi les chefs de départements, étaient parties prenantes de ces groupes de travail.

Mais si la GPEC avait pour objectif, dans un premier temps, d'accompagner la réorganisation du réseau (21), les premiers effets de la GPEC ont très rapidement conduit à la nécessité d'engager une réflexion organisationnelle du siège : la GPEC est ainsi devenue le moteur d'une transformation organisationnelle profonde au sein du siège (22).

2.2 La GPEC comme outil de conduite du changement

Lors de la première étape du dispositif de GPEC, il s'agissait de recenser les compétences requises par les emplois actuels et les emplois cibles, grâce à l'élaboration des fiches-emplois. À l'origine, seul le réseau était concerné, conformément au souhait originel du directeur général qui était, à travers ces outils, d'accompagner la réorganisation du réseau. Un comité de pilotage a été mis en place comprenant le responsable GPEC, le Directeur des Ressources Humaines, un responsable du département "organisation", le directeur du développement, un responsable commercial.

Pour chaque emploi du réseau, le comité a d'abord créé un projet de fiche-emploi validé par le directeur général et le comité de direction. À ce niveau, "tout était à faire", puisqu'il n'existait aucune fiche de fonction. Les fiches-emplois ont ensuite été diffusées auprès des responsables d'agence et des titulaires de ces emplois. À cette fin, tous les acteurs du réseau ont été reçus par la cellule "emploi" au cours de réunions comprenant le responsable GPEC et certains membres du service des ressources humaines. Lors de ces séances, les collaborateurs ont reçu des explications et des informations liées à la GPEC et à l'exploitation qui en suivra (formation, mobilité...). Cette étape s'est achevée en juin 1997. Chaque collaborateur a pu, grâce aux fiches-emplois, positionner parfaitement son emploi au sein de la nouvelle organisation du réseau, avoir une vue d'ensemble quant à ses possibilités d'évolution au sein de cette nouvelle structure. Par ailleurs, les besoins en formation étaient mieux ciblés par la direction des ressources humaines, grâce à une meilleure connaissance de l'écart entre les compétences acquises des individus et les compétences requises par les emplois de la nouvelle structure.

Au bout de quelques mois, le directeur des ressources humaines et le responsable GPEC ont considéré qu'il était insuffisant de mettre en place la GPEC uniquement au niveau du réseau : il fallait l'étendre au siège. Il semblait pour eux légitime que les effets positifs apparus au niveau du réseau, et ce, pour la direction mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs, notamment en termes de positionnement des emplois, devaient également concerner les salariés du siège. Avec l'accord du directeur général, le travail sur les fiches-emplois concernant le siège a débuté en septembre 1997.

2.3 La GPEC comme moteur du changement

Un nouveau comité de pilotage, plus spécifique au siège, a été créé. Il comprenait le responsable GPEC, un représentant de la direction commerciale, le directeur des ressources humaines, le secrétaire général, le directeur du département concerné au fur et à mesure de la réalisation. Ce comité a d'abord défini les orientations politiques et organisationnelles à mettre en œuvre, avant validation par le directeur général. Concernant le siège où le personnel est moins nombreux qu'au niveau du réseau, les titulaires des emplois ont tous participé à la conception des fiches, grâce à des entretiens individuels ou collectifs avec le responsable GPEC. Au cours des entretiens, chaque titulaire s'exprimait sur le travail effectué quotidiennement. Le processus de construction de ces fiches était itératif : chaque entretien faisait l'objet d'un compte-rendu par le responsable GPEC, qui les soumettait au titulaire jusqu'à validation de la part de ce dernier. Les projets de fiches-emplois étaient en fin de parcours validés par le comité de pilotage.

Toutefois, pour le directeur des ressources humaines et le responsable GPEC, le travail réalisé au siège et décrit ci-dessus apparaît dès cette étape, c'est-à-dire avant la phase de communication, insuffisant. En réfléchissant à la manière dont chaque emploi s'insérait dans un processus, autrement dit en s'interrogeant sur sa raison d'être et sur les acteurs qu'il mobilisait en amont et aval, le responsable GPEC a en effet rapidement pu constater des dysfonctionnements et des redondances¹⁰. Ainsi, selon eux, la GPEC ne pouvait prendre toute son ampleur que si elle était accompagnée d'une restructuration du siège. L'un comme l'autre doutaient de l'efficacité de la GPEC si l'organisation ne changeait pas en parallèle : « *La GPEC ne permettrait alors qu'à "colmater" les dysfonctionnements de l'organisation* ».

10. Par exemple, il s'avérait que les mêmes statistiques étaient effectuées dans trois endroits différents ou encore qu'en dépit de l'existence d'un service "Contrôle Général", un contrôle propre à chaque service avait progressivement été instauré. En conséquence, des pertes de temps et d'efficacité étaient générées, comme par exemple au niveau du crédit-bail dont le processus faisait intervenir pas moins de sept à huit intervenants.

À ce stade de la réflexion, l'organisation ne serait alors pas le point d'entrée de la GPEC qui viendrait accompagner le changement, comme dans le cas du réseau, mais l'inverse : le travail sur l'organisation viendrait en aval de la GPEC, pour donner tout son sens à la démarche. Pour cette raison, en novembre 1997, la remise en cause de l'organisation du siège a été soumise par la direction des ressources humaines à l'accord du directeur général. Début 1998, le projet de réorganisation s'est concrétisé, mettant la GPEC, initiatrice de ce bouleversement organisationnel, en position d'attente.

Le chantier de restructuration du siège a donc démarré en mars 1998, pour une durée prévue de 18 à 24 mois. Si le comité de pilotage de la GPEC avait des solutions à proposer face aux dysfonctionnements constatés, celles-ci impliquaient nécessairement des aspects politiques. Pour cette raison, considérant que les solutions seraient plus difficilement acceptées si elles provenaient de l'interne, le choix de travailler avec un cabinet extérieur, garant d'une plus grande neutralité, a été effectué. Le comité de pilotage de la réorganisation comprenait donc le directeur des ressources humaines, le responsable GPEC, un collaborateur du département "organisation", un représentant de la direction commerciale et le cabinet extérieur. Les travaux de ce comité ont été soumis au directeur général, qui les a retenus dans l'ensemble.

La réorganisation a été réalisée sur la base d'une analyse de la valeur, des processus, dans une optique de qualité/efficacité. Le processus a été défini comme une chaîne d'activités nécessaires à la réalisation d'un produit¹¹ : on passerait ainsi d'une organisation par fonction à une organisation par métier. L'organigramme du siège s'est trouvé entièrement reconsidéré grâce à l'identification des métiers. Il sera mis en place en février 1999, alors que le travail sur les processus proprement dits nécessitera les 18 mois suivants. La méthode utilisée lors de la conception de la réorganisation du siège est résumée dans l'encadré 2 suivant.

Encadré 2 - Le principe de la réorganisation du siège chez "Banque".

Le principe de la réorganisation du siège était de définir en premier lieu des missions - ou finalités - en s'interrogeant sur la raison d'être et sur les interrelations d'un emploi, sur le "pourquoi", avant de définir des fonctions qui s'intéressent, elles, au contenu l'emploi, autrement dit au "quoi". Le procédé utilisé a consisté à démarrer l'analyse depuis le sommet, en définissant d'abord les missions du directeur général (niveau N1). Pour chaque niveau, la direction et la direction des ressources humaines de "Banque" se posaient trois questions :

1. Quelle contribution l'emploi apporte-t-il au processus ?¹²

La réponse à cette question constitue la ou les finalité(s) de l'emploi.

2. Que doit déléguer le titulaire de l'emploi ? De qui a-t-il besoin ? Quelles sont ses relations ?

Si l'on reprend l'exemple du niveau N1, la réponse à cette question détermine l'état-major (niveau N2) qui comprend l'ensemble des directeurs (directeur des ressources humaines, directeur du réseau...). Enfin, derrière les missions, les activités étaient définies.

3. Quelles sont les activités faisant effectivement partie de la mission ?

Une fois les missions définies, donc par voie de suite les emplois, il s'agissait de repérer, parmi les activités déjà identifiées lors de la première phase de rédaction des fiches-emplois (résultat des entretiens individuels), celles qui étaient effectivement nécessaires à la réalisation de la mission.

Les mêmes questions ont été posées pour le niveau N2 créé, ce qui a généré le niveau N3 et ainsi de suite¹³.

Cette analyse de la valeur impliquait en effet une nouvelle configuration des fiches-emplois. Il est cependant apparu nécessaire de suspendre le repérage des emplois du siège dans le cadre de la GPEC jusqu'à l'aboutissement de l'organigramme, sans quoi le dispositif de GPEC n'aurait aucun sens. Le travail sur les emplois du siège a donc redémarré en mars 99 avec la rédaction de nouvelles fiches-emplois, le point de départ de ces nouvelles fiches étant le travail réalisé par le comité de pilotage de la réorganisation. Les fiches-emplois seront finalement achevées en octobre 99.

11. Un produit peut par exemple un moyen de paiement (chèque, carte de paiement...), un prêt...

12. Dans le cas où aucune contribution n'était identifiée, l'emploi était supprimé.

13. Au niveau du siège, la démarche a conduit à quatre niveaux hiérarchiques. Pour le réseau, le même travail devait être par la suite effectué, aboutissant à cinq niveaux hiérarchiques. Dans cette perspective, "l'objectif est d'aplatir la structure dans le but de se rapprocher du client".

Si pendant la période de réflexion organisationnelle (de mars 1998 à février 1999), les collaborateurs, bien que pressentant un changement, n'ont pas été officiellement au courant du changement en cours, les conséquences sont pour eux importantes. La réorganisation enclenchée au siège a en effet généré, dès 1999 : 1) 20 mutations du siège vers le réseau ; 2) 50 changements d'emplois au sein même du réseau considérés par les responsables de "Banque" comme "une montée en compétences" (passage de "conseillers commerciaux" (guichetiers) à "conseillers clientèle").

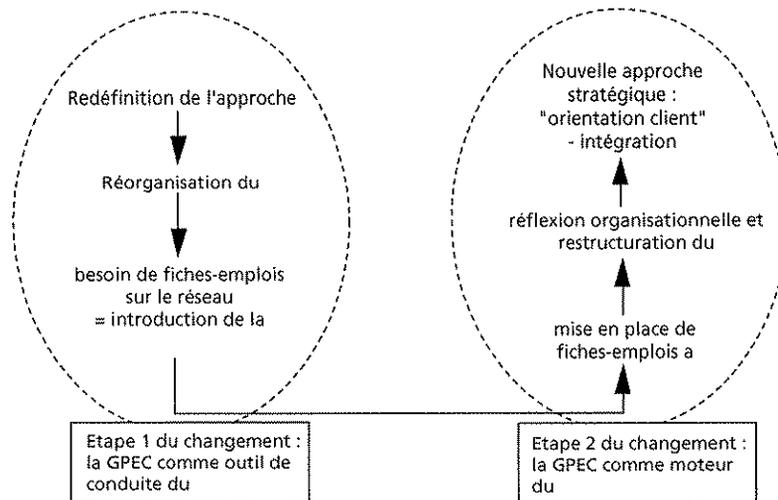
La présentation détaillée de ce cas permet de mettre en évidence l'interaction qui se peut se produire entre l'instrumentation de gestion et le changement organisationnel. En outre, ses enseignements conduisent à interroger le lien entre stratégie et Gestion des Ressources Humaines. Ces deux points sont développés dans la dernière partie.

3. Gestion des compétences et changement organisationnel : un lien stratégique ?

3.1 Un processus d'interaction entre gestion des compétences et changement organisationnel

Le double rôle de la gestion des compétences vis-à-vis du changement réalisé chez "Banque" peut être résumé par la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 - L'interaction de la GPEC et du changement organisationnel chez "Banque".



Dans le cas du réseau, le contexte d'apparition de la GPEC est une réorganisation totale, une redéfinition de la politique commerciale et un accroissement de l'outil informatique. Ces facteurs d'évolution ont généré le besoin d'avoir des fiches-emplois afin de mieux connaître les activités du réseau. La GPEC est alors venue accompagner le changement organisationnel. La réflexion engagée au sein de la direction des ressources humaines lors de la mise en place de cette instrumentation de gestion ne s'est toutefois pas arrêtée là.

Dans le cas du siège, il s'agissait au départ de réaliser un inventaire des compétences présentes afin, d'une part, de positionner les emplois, ce qui avait été positivement vécu par les collaborateurs du réseau et d'autre part, d'améliorer la gestion des passerelles possibles entre emplois. L'idée d'une éventuelle réorganisation est très rapidement apparue comme une nécessité "évidente", après le constat de la relative obsolescence de la structure existante mise au grand jour lors de la construction des fiches-emplois. Contrairement au réseau, ce n'est pas ici la réorganisation qui a provoqué le besoin de GPEC, mais c'est la GPEC qui a initié une réflexion plus globale sur la structure du siège ayant conduit à sa réorganisation.

Si l'on comprend aisément en quoi la GPEC est un apport en termes d'outil de conduite du changement, notamment car elle permet de positionner les emplois dans la nouvelle structure, les raisons expliquant son rôle de levier de la réorganisation sont moins évidentes. Il s'agit dès lors d'analyser ce qui, dans l'instrumentation "GPE", a été déterminant dans ce rôle de moteur du changement. Au moins deux raisons peuvent expliquer ce processus :

1) Il apparaît que c'est essentiellement la notion d'"emploi", construction méthodologique définie comme un regroupement de postes présentant une proximité en termes de compétences et utilisée dans le dispositif de GPEC, qui a été à l'origine de la réorganisation.

Grâce au travail réalisé sur le regroupement des postes, travail collectif rendu nécessaire pour réaliser les fiches-emplois, on constate que selon les services, les postes peuvent soit, sous la même dénomination, avoir des contenus différents, soit, sous deux dénominations différentes, présenter les mêmes activités. À titre d'exemple, c'est le cas du poste d'"assistante" qui est, à différents lieux de l'entreprise, confondu avec celui de "secrétaire". Portant des appellations différentes, il s'avère toutefois que le contenu en termes de tâches est identique. Ce type de problèmes a conduit le responsable de la GPEC et le directeur des ressources humaines à s'interroger sur l'efficacité de la GPEC : « Que mettre derrière l'emploi d'"assistante" si l'on veut qu'il corresponde à une réalité ? S'il existe trop de disparités entre les services quant au contenu de tel ou tel emploi, que faire ? ».

Ces dysfonctionnements organisationnels, rendus visibles par la GPEC, sont analysés par les responsables de "Banque" comme une des conséquences des enjeux politiques et personnels qui se jouent entre les chefs de service du siège (Crozier, Friedberg, 1977). Face au "trop d'immobilisme" longtemps vécu au siège de "Banque", face à une structure qui s'est progressivement adaptée aux hommes qui la composaient et non l'inverse, l'organisation est devenue illogique au cours du temps.

Parce que l'instrumentation "GPEC" a permis dans cette banque de mettre à plat ces problèmes, parce que ce qu'elle mettait au grand jour était difficilement contestable - il faut rappeler que chacun des collaborateurs avait, à son niveau, contribué à la démarche de GPEC et donc à ces résultats¹⁴ -, la décision de réorganiser le siège se présentait comme une évidence pour tous.

2) La remise en cause, partielle, de la notion de poste a également été le levier d'un changement culturel profond qui a rendu possible la réorganisation.

Le regroupement des postes en termes d'emplois a suscité nombre de discussions et de désaccords lors des réunions de groupes de travail. Il faut cependant souligner que le poste ne disparaissait pas : l'emploi devait être compris comme un nouvel outil méthodologique, favorisant la qualité de la formation, la gestion des carrières. Expressions d'une identité professionnelle jusque là axée sur la notion de poste (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1995), ces désaccords se sont finalement révélés porteurs d'une prise de conscience, chez les collaborateurs, de la nécessité de changer. Les discussions sur les emplois et sur les compétences associées ont permis d'apprendre une nouvelle manière de travailler, davantage axée sur la mobilité et surtout sur la polyvalence.

Au-delà de son impact sur la structure organisationnelle, la GPEC a ouvert la voie à une nouvelle manière de concevoir la Gestion des Ressources Humaines au sein de "Banque".

3.2 Vers l'établissement d'un nouveau lien entre stratégie et gestion des ressources humaines

À l'heure du bilan, il faut admettre que les objectifs qui étaient ceux de "Banque" lors du lancement de la GPEC¹⁵, n'ont pas tous été atteints, notamment sur l'aspect prévisionnel. Elle a par contre permis de recenser l'ensemble des emplois, de les traduire en compétences requises, d'inventorier les compétences individuelles, d'identifier précisément les besoins en formation. C'est pourquoi il semble plus approprié de parler aujourd'hui de gestion des emplois et des compétences, et finalement de gestion des compétences (c'est-à-dire, à la fois celles qui sont détenues par les individus et celles dont l'entreprise a besoin).

14. Le mode participatif, auquel les responsables de "Banque" ont dès le départ décidé de recourir, se révèle être un élément déterminant dans les effets obtenus grâce à la GPEC.

15. Cf. supra, encadré 1.

Pourtant, c'est le plus souvent lorsqu'elle est prévisionnelle que la gestion des ressources humaines devient stratégique. Si la prévision, même à moyen terme, semble de moins en moins possible à réaliser, sous-entendu de manière fiable, la question qui se pose dès lors est de savoir si tout lien entre stratégie et gestion des ressources humaines, lien à peine tissé, est déjà en train de disparaître.

Le cas de "Banque" peut apporter la preuve du contraire. Si à ce jour, ce n'est pas dans le domaine de la prévision que les effets obtenus avec la GPEC sont le plus frappants, l'utilité principale de l'instrumentation mise en place se situe ailleurs : selon les responsables, la GPEC a permis l'introduction de deux types de cohérence au sein de "Banque" : 1) cohérence au sein de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (formation, carrière, rémunération...) ; 2) cohérence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

Même en l'absence de prévisions à moyen terme, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines se décline dans le cas de "Banque" de deux manières :

1) D'un côté et de manière classique, il s'agit, avec la GPEC, de "coller aux besoins de la banque", d'adapter les compétences par rapport aux évolutions. Grâce à la démarche mise en place, l'entreprise souhaite rassurer et accompagner des changements obligatoires anticipés, liés à l'évolution de l'environnement extérieur. On peut citer l'arrivée de l'euro, l'évolution du marché mais aussi les évolutions techniques du milieu bancaire. C'est par exemple le cas du traitement interbancaire des chèques, qui sera magnétique, l'arrivée future du porte-monnaie électronique, le déploiement d'outils "à distance" comme internet, les plates-formes téléphoniques... L'objectif est ici de mettre en place des actions de formation adaptées, parfaitement ciblées, et non plus de recourir aux formations "catalogues". L'apport de la gestion des compétences est ici de pouvoir analyser de manière fine l'écart entre les compétences détenues par chaque collaborateur et celles qu'il devra acquérir dans le cadre de l'évolution éventuelle de son emploi.

La gestion des ressources humaines, à travers la gestion des compétences, vient ici suivre la stratégie de l'entreprise, même si les évolutions dont il est ici question ne relèvent que d'une stratégie réactive de "Banque", ne cherchant qu'à suivre l'évolution du marché.

2) D'un autre côté et dans une optique stratégique plus pro-active, à défaut de prévisions fiables, "Banque" souhaite se rapprocher du client afin de mieux comprendre ses attentes en termes de produits et de services, afin d'anticiper ses besoins. Selon le responsable de la GPEC de "Banque", la gestion des compétences joue un rôle majeur dans cette orientation stratégique nouvelle.

D'abord, parce qu'elle oblige à formaliser les compétences actuelles et futures de l'entreprise, en matière de ressources mais aussi de besoins, la gestion des compétences oblige à engager une réflexion sur l'anticipation des changements, même si ce qui l'intéresse avant tout sont les conséquences de ces changements en matière d'emplois. Ainsi, de par son objet même, utile à la stratégie de pro-activité recherchée, la gestion des compétences a permis une montée en puissance de la gestion des ressources humaines chez "Banque". Ensuite, levier de la réorganisation du siège qui va également dans le sens d'un rapprochement du client grâce à une organisation plus transversale et une ligne hiérarchique raccourcie, la gestion des compétences a impliqué une étroite coopération de la direction des ressources humaines avec la direction tout au long du processus de changement. Désormais, le siège compte 6 fonctions au lieu de 8 auparavant, avec une plus grande importance donnée à la direction des ressources humaines. Aujourd'hui, le responsable de la GPEC, devenu par ailleurs et simultanément responsable d'une nouvelle entité "organisation"¹⁶, est intégré au comité de direction et sollicité en ce qui concerne toute la réflexion sur l'anticipation des changements. Enfin, parce qu'une orientation stratégique de proximité du client implique une organisation plus souple qui permet d'apporter une réponse rapide au client, une organisation dans laquelle chaque collaborateur puisse prendre des initiatives tout en apportant une réponse appropriée et de qualité, elle doit nécessairement pouvoir s'appuyer et faire confiance aux compétences de chacun, à tous les niveaux de l'entreprise : les ressources humaines deviennent stratégiques.

16. Le rôle de cette entité sera d'accompagner le fonctionnement interne des services, notamment en matière de développement et d'acquisition de compétences, de polyvalence.

Cette nouvelle orientation, plus stratégique, des ressources humaines, est affichée ainsi dans la brochure de communication de "Banque" : « *Notre objectif est de mettre "Banque" en situation d'efficacité commerciale maximum, en s'appuyant sur deux créneaux stratégiques : les missions d'organisation du réseau et du siège d'une part, l'accompagnement des compétences et la nécessité renforcée de la GPEC d'autre part.* » Si la gestion des compétences a engendré des phénomènes d'apprentissage chez les collaborateurs de "Banque" quant à la nécessité de travailler autrement, il semble qu'elle a aussi déclenché un processus d'apprentissage au niveau de la Direction, quant à l'importance du développement et de l'acquisition de compétences individuelles et donc, organisationnelles, quant à l'obligation d'adopter une nouvelle manière de concevoir la place des ressources humaines au sein de l'entreprise, parties intégrantes de sa stratégie.

Ainsi, le dépassement d'une vision administrative de la gestion des ressources humaines, longtemps vécue dans cette banque, l'attribution d'une plus grande crédibilité et d'une nouvelle dimension, plus stratégique, à la "fonction ressources humaines" et plus globalement aux ressources humaines, sont aussi des conséquences majeures de l'introduction de l'instrumentation de gestion que constitue la gestion des compétences. Mais celle-ci, rappelons le, n'a pas introduite de manière isolée : elle a d'abord suivi, puis suscité, un changement organisationnel considérable. Or, si certains expliquent le succès d'une transformation organisationnelle par le fait d'une forte implication de la fonction ressources humaines (Beer, 1997), il est souvent avancé aussi que la gestion des compétences nécessite quant à elle un détour par l'organisation (Baratay, Gilbert, 1997). On peut dès lors avancer l'hypothèse que dans le cas de "Banque", c'est bien le lien établi entre la gestion des compétences et le changement organisationnel, autrement dit l'interaction entre ces deux processus, qui s'est révélé stratégique : stratégique pour une nouvelle vision des ressources humaines et stratégique pour réussir la réorganisation, toutes deux conditions qui devaient être réunies pour avoir des chances d'atteindre l'objectif fixé : se rapprocher du client.

Conclusion

Changer est une affaire complexe. Mais le plus souvent, la question du "comment changer ?" est traitée de manière moins approfondie que celle du "que changer ?". C'est peut-être que dans une culture encore fortement marquée par des principes tayloriens, la démarche "d'exécution" est ressentie comme étant moins noble que celle de la conception. Pourtant, c'est bien dans sa mise en œuvre que se joue la réussite d'une évolution. C'est ce que souligne Desreumaux (1993, p. 93), en matière de stratégie : « *Le succès tient autant aux modalités de mise en œuvre qu'à la pertinence des hypothèses* », même si lors de cette étape de mise en œuvre, « *les aspects humains et organisationnels du fonctionnement de l'entreprise restent trop souvent des variables de second rang, considérées comme données d'intendance ou contraintes irritantes.* »

C'est ainsi que la plupart des projets de changement sont sous-tendus par un cadre de référence rationaliste qui inclut l'idée de planification, de prévisibilité et de maîtrise du processus de changement par l'équipe dirigeante, et ce notamment à travers l'instrumentation disponible en gestion. Le rôle admis des instruments de gestion est celui de mieux piloter le changement organisationnel en entreprise. Pourtant, si les aspects humains, politiques et organisationnels doivent être intégrés à tout processus de changement, c'est aussi le cas concernant le processus de mise en œuvre des instruments de gestion lui-même. Or, ces aspects de nature diverse qui échappent à la rationalité ont un impact fort pouvant directement agir sur l'organisation, sur le contenu ou sur la forme du changement. Pour cette raison, ils ne doivent pas être omis du processus de changement, même si, dans tous les cas, ils empêchent un contrôle total de ce processus par les dirigeants. Le cas exposé ci-dessus montre concrètement comment des liens d'influence réciproque peuvent se créer entre la gestion des compétences et le changement organisationnel et au-delà, entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Cela peut se faire de manière successive, mais aussi simultanément. L'implantation d'un nouvel instrument de gestion, et notamment de gestion des ressources humaines, par exemple à des fins de pilotage du changement, peut implicitement rétro-agir sur l'organisation par le biais d'une nouvelle réflexion, par la création de divers processus d'apprentissages individuels et collectifs, par la formation de nouvelles représentations organisationnelles¹⁷, notamment en ce qui concerne la place des ressources humaines au sein de l'entreprise.

17. Rappelons ici que le monde participatif utilisé lors de la mise en œuvre, dans le cas présent a joué un rôle majeur à ce niveau.

Bibliographie

- Amintas A. (1994), "Outils de gestion et dynamique organisationnelle", *thèse de doctorat en sciences de gestion, Rennes*.
- Argyris C (1995), "Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", *Paris, Interéditions*.
- Argyris C., Schön D. (1978), "Organizational Learning : a theory of action perspective", *Jossey Bass Pub.*, 1978.
- Baratay P., Gilbert P. (1997), "De l'emploi aux compétences, le nécessaire passage par l'organisation", *Étude Entreprise et Personnel*.
- Baron X. (1993), "La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en entreprise", *Cahiers Français*, n° 262, juillet à septembre.
- Beer M. (1997), "The transformation of the human resource function : resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, spring.
- Berry M. (1983), "Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains", *Ecole Polytechnique*.
- Bouquin H., "Le contrôle de gestion", *Paris, Presses Universitaires de France*, 1991.
- Brabet J. (1993), "Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?", *Paris, Economica*.
- Crozier M., Friedberg E (1977), "L'acteur et le système", *Paris : Seuil*.
- Desreumaux A. (1993), "Stratégie", *Paris, Dalloz*.
- Dietrich A. (1995), "Compétence et GRH, contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation", *thèse de sciences de gestion, université de Lille I*.
- Dubar C. (1995), "La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles", *Paris, Armand Colin Éditeur*.
- ECOSIP (1990), "Gestion industrielle et mesure économique", *Paris : Economica*.
- Gilbert P. (1998), "L'instrumentation de gestion", *Paris, Economica*.
- Guilhon A. (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 120.
- Greer C. R., Jackson D. L., Fiorito (1989), "Adapting Human Resource Planning in a changing business environment", *Human Resource Management*, vol. 28, n° 1, Spring, p. 105-123.
- Hollard M. (1990), "Outils de gestion et environnement macro-économique", *in ECOSIP, "Gestion industrielle et mesure économique", Paris, Economica*, p. 31-40.
- Jacot J. H., Micaelli J. P. (1996), "La rationalisation cognitive au cœur des nouvelles formes d'organisation", *in Cohendet P., Jacot J.H., Lorino P., Groupe ECOSIP, "Cohérence, pertinence et évaluation", Paris, Economica*, p. 47- 63.
- Koenig G. (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 97.
- Lambert C. (1998), "La gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un processus d'apprentissage", *thèse de sciences de gestion, Toulouse I*.
- Le Boterf G. (1994), "De la compétence : essai sur un attracteur étrange", *Paris, Les Éditions d'Organisation*.
- Lorino P. (1996), "Cohérence, pertinence et interactions : la traduction organisationnelle d'une cognition répartie", *in Cohendet P., Jacot J.H., Lorino P., Groupe ECOSIP, "Cohérence, pertinence et évaluation", Paris, Economica*, p. 88-92.
- Lorino P. (1996), "Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation", *in Cohendet P., Jacot J.H., Lorino P., Groupe ECOSIP, "Cohérence, pertinence et évaluation", Paris, Economica*, p. 15-30.
- Lorino P. (1995), "Comptes et récits de la performance", *Paris, Les Éditions d'Organisation*.
- Martory B. (1999), "Contrôle de gestion sociale", *Paris, Vuibert, 2^e édition*.
- Mévellec P. (1993), "Outils de gestion, la pertinence retrouvée", *Éditions Comptables Malesherbes*.
- Midler C. (1990), "Instrumentation économique et mutation industrielle", *in ECOSIP, "Gestion industrielle et mesure économique", Paris, Economica*, p. 317-337.
- Moisdon J. C. (1997), "Du mode d'existence des outils de gestion", *Seli Arslan*.
- Pettigrew A. M. (1990), "Longitudinal field research on change theory and practice", *Organization Science*, august, vol. 1, n° 3, p. 267-292.
- Retour D., Defélix C., Dubois M (1997), "Audit de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences", *actes de l'institut international de l'audit social (IAS), Aix-en-Provence*.

- Romelaer P.** (1997), "Changement d'organisation et ressources humaines", in *Simon Y., Joffre P (Éd.), Encyclopédie de gestion, Paris, Economica.*
- Sainsaulieu R.** (1977), "L'identité au travail", *Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques* (2^e éd., 1985).
- Shepck M. A., Militello J.** (2000), "Strategic HR configurations and organizational performance", *Human Resource Management*, Vol. 39, n° 1, spring.
- Sauret C.** (1992), "La Gestion de l'emploi et des compétences", *Personnel*, avril, n° 331.
- Simon H.** (1990), "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1.
- Tanguy H.** (1996), "Décentralisation et contractualisation interne" in *Cohendet P., Jacot J.H., Lorino P., Groupe ECOSIP, "Cohérence, pertinence et évaluation", Paris, Economica*, p. 111-135.
- Thierry D., Sauret C.** (1994), "La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences", *Paris, L'Harmattan.*
- Vandangeon-Derumez I.** (1998), "La dynamique des processus de changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 120.
- Van de Ven A.** (1992), "Suggestions for studying strategy process : a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-188.
- Vignon C.** (1991), "Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et changement organisationnel", *thèse de doctorat en sciences de gestion, Lille.*
- Weick K.E.** (1979), "A social psychology of organizing", *New-York, Random House.*

