

INTÉGRATION DES RESSOURCES HUMAINES À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : LE CAS D'UNE PME DU SECTEUR IMMOBILIER

Hadj NEKKA

IUT-LARGO

Université d'Angers

Introduction

La nécessité d'intégrer le facteur humain dans les choix stratégiques des entreprises n'est plus aujourd'hui à démontrer. Les réflexions dans ce domaine doivent plus que jamais porter sur les manières d'inclure cette dimension fort complexe dans les grands choix des entreprises. En disant cela, on ne fait que rejoindre certains observateurs, sur ce point les entreprises ont bien conscience que leur compétitivité s'organise autour de pôles de savoirs, mais elles aimeraient bien que les chercheurs ne se contentent plus de le répéter et qu'ils leur proposent des solutions.

Pour répondre à ces attentes, il faut accepter le paradigme de l'intention stratégique qui débouche sur de nouvelles propositions quant aux fondements de l'action collective nécessaire à l'atteinte des objectifs de la firme (Castro et al., 1998). Il faut dépasser la distinction entre conception et mise en œuvre de la stratégie, et explorer d'autres pistes en s'inscrivant dans des démarches systémiques du fonctionnement des organisations.

Il ne s'agit pas ici de réclamer une quelconque originalité théorique, mais plutôt de montrer que le terrain est propice pour procéder à des expérimentations empiriques. D'ailleurs, on ne peut qu'être incité à le faire compte tenu des orientations de la recherche académique. En effet, il semble nécessaire de questionner ce qui existe sans pour autant tomber dans des simplifications abusives.

Les pistes récentes développant le concept de processus et soutenant que la stratégie peut être définie et identifiée par les processus destinés à la mettre en œuvre (Lorino et Tarondeau, 1998), nous paraissent prometteuses. Pour apporter des réponses aux menaces et aux opportunités de l'environnement, les entreprises adoptent nécessairement un processus d'action. Ces processus¹ peuvent être répétitifs et stables, mais le rythme d'évolution de l'environnement fait qu'elles s'orientent plutôt vers la forme projet. Le processus nécessite des compétences et en produit à son tour, il constitue de ce fait à la fois un lieu d'apprentissage progressif et d'apprentissage de rupture.

Il est cependant regrettable que ces approches à caractère global soient revendiquées théoriquement et non validées en tant que telles empiriquement. Même s'il est parfois tentant de procéder à des validations partielles en réduisant la notion de processus à une partie de l'activité de l'entreprise (Ferry, 1999), on laisse probablement la place au doute quant aux possibilités d'amélioration de la gestion des compétences. Le risque de ces orientations méthodologiques, c'est qu'elles nous offrent la possibilité de bien préciser l'objet de la recherche pour ne restituer que des recommandations statiques, inadaptées, à notre sens, à une véritable gestion des compétences.

1. Ces auteurs considèrent le processus comme un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ayant de la valeur pour le client externe.

Ayant déjà procédé à un traçage du cadre conceptuel s'intégrant dans une perspective de fonctionnement global des organisations, notre objectif principal consiste à tester sa validité à partir d'une étude empirique portant sur une PME du secteur immobilier. Le cadrage proposé prend en considération à la fois les choix stratégiques, organisationnels et le style de management des dirigeants, pour apprécier la place des ressources humaines à travers le fonctionnement global de l'organisation. S'il est communément admis que les sciences de gestion sont les sciences de l'action, les trois dimensions sont les choix à partir desquels s'élaborent et se concrétisent les actions. Elles produisent et nourrissent à travers leurs interactions le fonctionnement des organisations. Cette tentative pour cerner le cadre de la gestion des compétences, non seulement se justifie théoriquement, mais semble être également conforme aux souhaits des entreprises.

Le choix de l'entreprise était motivé par ce secteur d'activité. Dans ce dernier, la mobilisation de l'ensemble des ressources disponibles favorise la croissance au moins de manière équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux facteurs exogènes (exigences des clients ou pression concurrentielle). Cette recherche apporte des résultats qui renforcent l'intégration des trois dimensions dans le fonctionnement global de l'organisation. Deux types d'analyse viennent conforter cette hypothèse. La première est fondée sur l'analyse du contenu thématique des discours et elle nous a permis de constater la place importante occupée par les compétences dans la compétitivité du secteur immobilier, la stratégie n'étant que le moyen permettant l'identification des compétences nécessaires. Le sens accordé à l'organisation semble être riche et fortement lié à la stratégie et au style de management. Le style est au service du bon fonctionnement organisationnel et la stratégie n'est, en un sens, que le reflet d'un statut. La deuxième analyse s'appuie sur l'analyse factorielle des correspondances et confirme les affirmations de la première démarche à partir de divergences perceptives.

1. Articulation stratégie-ressources humaines : vision théorique

Nous voulons procéder ici à un positionnement de notre contribution par rapport à quelques travaux existants, selon qu'ils ont une orientation théorique (1.1) ou empirique (1.2). Il ne s'agit pas pour nous d'être exhaustif mais de poser les fondements de notre réflexion.

1.1 Travaux à caractère conceptuel

Les théoriciens de la ressource, et en première ligne, E. Penrose considèrent que chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources lui fournissant des avantages dans la mise en œuvre de sa stratégie. De ce fait son développement s'expliquera également à partir d'éléments endogènes si elle arrive à exploiter les possibilités offertes par l'interaction entre les ressources matérielles et le personnel. Ce travail s'inscrit dans la conception de la firme qui privilégie, l'explication des performances à partir des compétences disponibles et mobilisables. Même si nous devons rappeler brièvement ses fondements théoriques, notre objectif principal consiste toujours à vérifier l'étendue de son enracinement dans les entreprises. C'est d'ailleurs la seule légitimité pour défendre cette même idée aujourd'hui en se contentant pas qu'elle soit seulement appliquée mais réellement comprise.

Les courants défendant l'approche par les ressources se caractérisent par une profonde hétérogénéité (Koenig, 1999)². Les tenants de la "Resource-Based View" situent les origines de l'avantage concurrentiel du côté de la chance et de l'anticipation et mettent l'accent sur l'ensemble des ressources rares. Les autres courants notamment celui des compétences fondamentales (développé par Hamel et Prahalad) et des capacités dynamiques (initié par Teece et son équipe) réservent une place importante à l'apprentissage et considèrent que les fondements de tout avantage stratégique résident dans le développement des compétences. Dans cette perspective, Lorino et Tarondeau (1998) laissent entendre que l'environnement des firmes appartenant à un même secteur pourrait être homogène ou hétérogène. Selon les théoriciens de la concurrence, il est homogène, car l'ensemble des firmes présentes dans une industrie se trouvent soumises aux mêmes

2. Nous renvoyons le lecteur intéressé aux travaux de l'auteur pour obtenir des explications sur les problématiques de chacun des courants et pour cerner leurs différences les plus significatives.

contraintes structurelles et par conséquent adoptent les mêmes comportements. En revanche, les théoriciens de la ressource considèrent l'environnement de ces firmes comme hétérogène car chaque entreprise possède sa propre combinaison de ressources et de compétences spécifiques³.

D'une façon générale, ce travail s'inscrit dans l'approche par ressources dans son ensemble dans la mesure où il considère que les choix stratégiques reposent sur les ressources internes, créatrices de richesse, bien plus que sur l'exercice d'un quelconque pouvoir de marché. Mais nos propos s'accordent, plus particulièrement, avec les théories privilégiant les ressources intangibles. Ainsi, nous mettons l'accent sur les salariés en tant que ressource et nous contribuons de surcroît à une problématique précise, celle de l'apprentissage organisationnel. Dans cette optique, la compétence se distingue par un contenu, un caractère transférable ou non et permet aux dirigeants d'envisager son intégration à leur stratégie, d'où une mise en évidence du lien entre l'approche par les ressources et son application aux ressources humaines.

Ce champ de référence présente un double avantage en termes de conception de la stratégie. Il permet d'admettre une relation systémique entre les éléments qui devraient être mis en jeu lors de l'élaboration de la stratégie, et il renforce les réflexions considérant que l'activité stratégique ne peut se cantonner à l'entité chargée de la conduire. Au-delà d'un examen des modalités d'articulation entre stratégie et ressources humaines, nous préférons considérer la stratégie comme étant la mobilisation des compétences distinctives. Ainsi, nous pouvons avancer avec Koenig (1999) qu'«une invention, une évolution du goût des consommateurs, un accroissement de la demande pour un produit particulier ne vont inciter à la croissance que certaines firmes, parce qu'elles disposent de ressources adéquates capables d'embrayer sur telle variation de l'environnement». Dans un domaine aussi important, il faut éviter les articulations caricaturales et réfléchir à des formes pouvant couvrir l'ensemble du fonctionnement organisationnel⁴.

1.2 Orientation des travaux à caractère empirique

On peut citer ici les travaux de l'ISEOR, partant du constat selon lequel les entreprises ont plus de mal à réaliser leurs intentions stratégiques qu'à les choisir. Pour qu'elles augmentent leurs chances de les atteindre, il faut qu'elles intègrent l'élaboration des objectifs dans un mode participatif, favorisant ainsi une articulation étroite entre le développement de la firme et la gestion de ses propres ressources humaines. Dans cette perspective, la réflexion stratégique apparaît comme la technique la plus élaborée de mobilisation du personnel, puisqu'elle s'appuie davantage sur la communication interne pour augmenter les chances de succès. Cette démarche a été construite à partir de multiples chantiers menés par les chercheurs de l'ISEOR et elle a été testée dans de nombreuses entreprises de diverses tailles. Cette approche propose tout un éventail de techniques permettant la stimulation des ressources humaines.

Les critiques reprochent à cette approche de requérir une organisation lourde en termes de coût et de vigilance, voire peu compatible avec les processus de restructuration récurrents engagés par les grandes entreprises. Ces critiques peuvent être relativisées. On a ainsi de plus en plus tendance à dénoncer les nouvelles formes organisationnelles⁵ qui ne sont avantageuses que pour les clients et les actionnaires. Dans cette optique, la problématique du capital humain et du capital marque nous paraissent similaires et par conséquent nous adhérons aux propos de Aaker et Lendrevie (1991). Nous considérons avec eux que même si, dans la plupart des entreprises, le management est soumis à de fortes pressions des actionnaires qui veulent percevoir rapidement des dividendes pour obtenir des résultats à court terme,

3. Nous retenons ici la distinction entre ressources et compétence évoquée par certains théoriciens de la ressource comme Lorino et Tarondeau (1998). La ressource peut faire l'objet de transaction tandis que la compétence ne s'échange pas. Nous entendons par compétence la ressource qui puise ses forces dans les caractéristiques du contexte où elle est mobilisée.

4. Les critiques formulées par Castro et Al. (1998) à l'égard du modèle des compétences prouvent que dans ce domaine, on peut même se situer à une échelle sociétale.

5. La pression du marché, les nouvelles exigences des clients ont remplacé la pression des responsables hiérarchiques, encourageant les démarches de flux tendus et de qualité totale qui ont permis la chasse systématique au travail inutile, aux rebuts, aux stocks, etc. Ces gains de productivité ont permis de supprimer des emplois sans les remplacer, objectif essentiel des opérations de reengineering (beaucoup plus rentable que l'automatisation, gourmande en capital).

ce qui importe c'est de mieux comprendre les liens entre la valeur actuelle des actifs d'une marque et ses performances futures pour pouvoir expliquer et justifier des politiques à long terme de valorisation du capital marque.

On peut également relativiser ces critiques en les confrontant aux observations empiriques concernant les entreprises orientées marché. En plaçant le client au centre, elles permettent à leurs salariés, quelque soit leur niveau hiérarchique, de savoir ce qu'il faut faire pour mériter durablement la fidélité du client. Dans cette perspective, certains associent la satisfaction des salariés et celle des clients en se basant sur des constats formulés par des cabinets conseil. Par exemple, les propos de Whiteley et Hessian (1997) indiquent que les cours des actions des entreprises ayant fait l'objet d'un downsizing sont inférieurs à 26% à ceux des entreprises comparables qui n'ont pas réduit leur effectifs.

Même ceux qui mettent en garde contre la liberté que prennent les dirigeants par rapport aux critères de rentabilité sous prétexte d'impératifs stratégiques, admettent qu'il faut continuer les prospections empiriques par diverses entités de recherche pour mieux asseoir l'articulation stratégie-ressources humaines⁶. La logique de compétence, de par sa seule existence, crée les conditions d'une réflexion enrichie sur les organisations (Castro et al., 1998).

2. Un cadrage de l'articulation stratégie-ressources humaines

Elles sont au nombre de trois et englobent plusieurs niveaux d'analyse. Il s'agit plutôt de grandes dimensions synthétisant l'action et pouvant être cernées par quelques modalités principales. D'autres modèles existent, ils sont stimulant pour la réflexion mais difficiles à tester empiriquement. Nous pensons au "modèle des 3C" qui propose un système de relations entre trois dimensions (confiance, coopération, compétence) considérées comme fondatrices de l'action collective (Castro et al., 1998).

2.1 La dimension stratégique

À ce niveau nous faisons plus particulièrement allusion au concept de métier. Celui-ci met l'accent sur les compétences, les savoir-faire qui sont du ressort des salariés. Nous laissons ainsi de côté les notions de segment ou de domaine d'activité qui se définissent par rapport au marché, à la technologie et aux produits (Stratégor, 1988). Dans cette perspective, la relation stratégie-ressources humaines prend tout son sens car la perception que l'on a du métier guide fondamentalement nos choix stratégiques. Nous rejoignons les auteurs de Stratégor pour souligner que le métier est une réalité qui se vit et que, même s'il y a un côté objectif, le côté subjectif demeure dominant.

Depuis longtemps, certains chercheurs proposaient des démarches pratiques⁷ pour comprendre les comportements d'une personne ou d'un groupe dans l'entreprise afin de faciliter la mise en œuvre stratégique (Enrègle, 1985). Ainsi, dans certaines entreprises, le dirigeant consulte les ouvriers à propos de nouveaux équipements ou de nouvelles implantations ; il publie une déclaration d'intention sous forme de bulletin interne qui expose leur point de vue sur les améliorations structurelles possibles et qui recueille les avis des personnes concernées.

Ces améliorations ne restent pas dans le domaine des projets sans suite, mais font partie d'un large processus permanent de changement. La participation demande un surcroît de travail à tout le monde et l'encadrement sera certainement amené à mesurer de façon permanente le degré d'implication de son équipe et à investir de grandes quantités d'énergie à chaque fois qu'il sentira l'ennui gagner ses subordonnés. Tout dirigeant réticent peut arrêter ses efforts de changement mais l'existence d'un style efficace peut faire en sorte que les salariés interviennent dans la prise de décision. Ceci est la meilleure chose qui puisse arriver à une entreprise et à ceux qu'elle emploie.

6. Nous pensons à Sylvain Wickham.

7. La démarche reste psychologique car il s'agit de repérer les salariés ayant une mauvaise perception de leur climat de travail et, le cas échéant, les aider à s'en sortir pour qu'ils soient efficaces et motivés.

2.2 La dimension organisationnelle

Les organisations apprennent en créant des relations entre les compétences préexistantes (Koenig, 1999). Pour obtenir une compétitivité accrue par une meilleure qualification et une meilleure motivation, Rhône-Poulenc industrialisation a intégré un volet homme-organisation dans le projet d'investissement. Son objectif a été atteint, mais après la phase de projet, la routine s'est installée à nouveau. Il faut introduire la notion de projet permanent pour maintenir une dynamique de progrès. La notion d'organisation dépasse aujourd'hui le cadre interne de l'entreprise et intègre également des formes de communication et d'interaction avec certains aspects de l'environnement externe⁸.

Concernant les formes organisationnelles, la littérature est suffisamment riche pour apporter des éléments de réponse aux praticiens. Les chercheurs dans ce domaine sont aptes à mobiliser des cadres d'analyse intégrant des aspects politiques, matériels et cognitifs de la dynamique des configurations organisationnelles. Même s'il y a des formes organisationnelles qui sont présentées comme des sources de réussite, dans la pratique les entreprises s'en démarquent et font preuve d'originalité dans le traitement des dilemmes de coordination auxquelles elles sont confrontées (Beaucourt, 1996). On considère avec cette dernière que «les formes organisationnelles relèvent autant des logiques d'investissements extérieurs que des modalités d'insertion et d'interaction des acteurs au sein des entreprises concernées». Il semble que la problématique organisationnelle ne se pose plus dans ces termes pour les entreprises et le plus difficile pour elles c'est d'en prendre conscience. Elles ont pu tolérer les dégâts humains du taylorisme tant qu'ils ne mettaient pas en cause leur production. Ceux-ci deviennent moins facilement acceptables à l'heure où l'entreprise a besoin, face en particulier à la concurrence internationale, de travailleurs motivés, responsables, exerçant pleinement leur intelligence à propos de leur métier, développant une vue d'ensemble de leur travail (Weiszfeld, Roman et Mendel, 1993).

2.3 La dimension style de management

Cette dimension devient de plus en plus importante dans un contexte où la pensée rationnelle du dirigeant n'a plus toute la puissance qu'on lui prêtait naguère (Laroche et Nioche, 1994). L'évolution des entreprises impose aux dirigeants d'avoir une perception globale des problèmes et d'être capables de cerner les facteurs de changement afin de bâtir leurs stratégies. Dans les organisations, il faut constituer au bout d'un moment une base de connaissances personnelles pour pouvoir faire confiance aux autres et communiquer efficacement avec eux (Drucker, 1988).

Le style de management revêt une importance capitale et son impact doit se faire sentir dès l'accueil des salariés. Un responsable commence par s'assurer que les candidats retenus pour un poste comprennent bien leur mission. Toute décision concernant le personnel révèle les compétences du dirigeant, ses valeurs et le sérieux avec lequel il accomplit son travail (Drucker, 1988). Le style de management indique la manière dont on gère ses salariés et le type de relations que l'on instaure avec les partenaires de l'entreprise. Il est très important dans les organisations qui veulent développer le travail en équipe ou l'organisation par projet.

Le style de management doit être considéré dans sa double dimension individuelle et organisationnelle (Blake et Mouton, 1987). Sur le plan individuel, il se définit comme la façon dont un manager utilise ses propres ressources ainsi que les ressources matérielles et humaines dont il dispose, et sur le plan organisationnel, il correspond au style de culture qui va déterminer l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines et du capital technique, mesurée en termes de productivité et de satisfaction du personnel. Ainsi, Le dirigeant doit veiller à ce que les normes de l'entreprise n'entravent pas l'expression de styles personnels sans pour autant libérer les différences au point de laisser foisonner des individualités impossibles à gérer (Le Saget, 1992).

8. Des travaux empiriques relatifs au contexte français mettent l'accent sur la multiplicité des configurations appliquées. La variété des formes en présence a poussé par exemple Moati et al. (1997) de procéder à leur classification selon qu'elles portent sur l'organisation interne de l'entreprise ou sur ses relations avec son environnement.

Le style peut être une source de contradiction pouvant détériorer la qualité du climat social et exercer une influence négative sur la qualité de gestion des compétences dans l'organisation. Deux comportements contradictoires peuvent être identifiés (Beaucourt, 1996). Le premier comportement consiste à indiquer les tentatives de valorisation des compétences lorsqu'elles sont un atout stratégique pour l'entreprise, et au contraire à les nier lorsqu'elles suscitent des comportements routiniers ou des habitudes de fonctionnement jugées rigides. Le second comportement consiste à s'opposer à tout changement organisationnel. Les travaux existants montrent que ce comportement est presque naturel dans l'évolution des organisations⁹. Les dirigeants seront amenés à développer des stratégies de défiance tactique par rapport à la flexibilité. Au moment de leur transformation, les entreprises sollicitent l'engagement et l'adaptation de leurs salariés ; en revanche, quand le changement est acquis, elles reviennent à des formes plus rigides favorisant le pouvoir des décideurs. Ainsi, en cherchant à se protéger, les salariés contribuent à la méconnaissance des mécanismes informels par la hiérarchie. La tendance de l'entreprise à dévaloriser les modes de fonctionnement qu'elle n'a pas contribué à définir alimente également cette méconnaissance.

2.4 Pertinence de la vision théorique

Une vision à court terme pose des problèmes d'ajustements et de régulation des activités de l'entreprise. Ainsi, l'organisation devient un lieu propice cultivant les incohérences génératrices de troubles et favorisant l'inefficacité des actions correctrices. Cette situation peut se développer du fait de l'absence d'une forme créatrice de repères, ce qui amène à prendre en compte une série de détails peu importants. La cohérence managériale recherchée doit conduire à un apprentissage de construction formelle pour économiser les énergies indispensables à la survie et au développement de l'entreprise. Une détermination intelligente des cadres d'action, à partir d'expériences et du vécu organisationnel, canalise les forces et les ressources rares et les oriente vers plus d'efficacité et de progrès.

En partant des travaux fondateurs de E. Penrose, on utilise la notion de système de ressource qui, à travers une dynamique propre, constitue avec l'environnement extérieur un facteur de développement de l'entreprise. La variable organisationnelle apparaît comme une variable d'ajustement fondamentale. Les choix stratégiques ainsi que le style de management gagneront en clarté et évolueront positivement à condition que l'organisation des activités productives de biens ou de services puisse être toujours réinventée pour assurer son rôle d'élément régulateur, voire stimulateur. Cette tentative est nécessaire pour ne pas favoriser une mesure disponible, mais au contraire privilégier des concepts d'analyse ayant reçu un support théorique et permettant d'envisager de manière satisfaisante le problème traité.

Les interactions entre la stratégie et les ressources humaines précisent essentiellement la nature des compétences qu'il faut préserver et développer, les liens entre la structure et les ressources humaines indiquent que la compétence est un attribut inséparable des situations concrètes du travail et enfin les relations entre le style et les ressources humaines se matérialisent à travers les modes de motivations et les incitations de dépassement de soi. Ce cadre d'analyse, même s'il s'inscrit dans une logique valorisante des ressources humaines, ne doit être considéré ni comme la solution idéale ni comme l'origine des difficultés. Il peut être soit un support favorisant le développement de l'entreprise à partir de ses propres compétences, soit un moyen favorisant le dialogue nécessaire à la recherche de solutions négociées. Les développements théoriques vont dans ce sens. Lorino et Tarondeau (1998) avancent qu'une réflexion sur la stratégie en tant que processus n'est pas du tout en contradiction avec les théories de la ressource. La notion de processus stratégique associe fortement les structures internes aux exigences externes qu'elles doivent satisfaire ; cela crée les conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation nécessaires surtout en cas d'incertitude, voire de complexité.

9. On admet que les oscillations entre participation et exclusion des salariés marquent l'impossibilité de concilier simultanément tous les enjeux (Beaucourt, 1996). Cet auteur considère qu'il est possible d'apporter des réponses aux objectifs à la fois complémentaires et concurrents que sont la coopération et la réactivité. Elle propose la mise en place de procédures d'ajustement nécessitant en permanence une gestion des significations produites par l'action collective.

3. Articulation stratégie-ressources humaines dans une agence immobilière

Après avoir abordé les questions relatives à la méthodologie (3.1), nous présenterons les résultats de l'enquête et leurs interprétations (3.2 et 3.3).

3.1 Méthodologie de la recherche

Le choix de l'entreprise étudiée peut s'expliquer par deux principales raisons. La première est de nature analytique tandis que la seconde tient à l'importance du secteur des services dans l'économie actuelle. D'une part, en termes d'analyse, cette entreprise est peu étudiée, ce qui permettra de cerner l'action managériale à la fois dans ses contradictions et ses cohérences tout en laissant peu de place aux a priori et aux représentations personnelles du chercheur. D'autre part, elle fait partie du secteur des services qui, en termes de capacité et de volonté d'investissement, l'emporte sur les activités industrielles¹⁰. En ce qui concerne le choix de la méthode de collecte d'information, nous avons délibérément écarté une étude de cas classique. Dans une étude de cas, on ne peut qu'analyser l'existant et on se place en observateur contemplatif d'une situation (Avenier, 1989). Par rapport à la problématique étudiée, une méthodologie accordant beaucoup de place aux représentations que les individus ont de la réalité qu'ils vivent reste tout de même fructueuse. Il ne s'agit pas de considérer les propos des individus comme des sources d'information sans failles, mais d'admettre que le construit organisationnel est un pur résultat des rapports sociaux qui se nouent entre acteurs. Un tel postulat permet de montrer les changements de forme selon la diversité des sens construits pour légitimer ce qui existe¹¹.

Quant au processus de collecte et de traitement de l'information, il s'est déroulé en trois étapes. D'abord, la collecte de l'information a débuté par un entretien non structuré avec le directeur de l'agence. L'analyse de contenu thématique de cet entretien, nous a permis de déterminer un contenu pour chacune des trois dimensions de l'étude. Ensuite, les items regroupés en trois pôles (Stratégie-Structure-Style) ont servi de trame pour bâtir un guide d'entretien structuré. Celui-ci devait permettre une collecte d'information globalement homogène auprès des salariés et envisager par la suite une confrontation avec le discours du dirigeant. Ainsi, l'ensemble des salariés de l'agence ont été interrogés séparément et les entretiens ont duré au moins 30 minutes. Les entretiens ont été enregistrés, et ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Enfin, à partir des deux étapes précédentes et en s'appuyant sur les expressions thématiques dégagées à travers toutes les réponses possibles, on a identifié au total 131 items. On peut également préciser que ces expressions thématiques se répartissaient autour des trois pôles de façon à peu près équilibrée¹².

3.2 Les représentations du dirigeant et des salariés

Le but n'est pas de repérer une juxtaposition de pensée mais de considérer l'existence d'un système de pensée commun qui définit et articule les différents aspects concernant les questions stratégiques auxquelles l'organisation est confrontée. Pour atteindre un tel objectif, nous avons décidé de confronter qualitativement et quantitativement la vision des salariés avec celle du dirigeant de l'entreprise. Une telle démarche nous a permis de retenir une certaine vision du développement stratégique et une certaine vision de la firme. Nous nous inscrivons ainsi dans une logique de développement incrémental, où les nouvelles actions stratégiques s'ajoutent aux précédentes et à l'ensemble plus ou moins bien consolidé des actions stratégiques passées (Lorino et Nioche, 1994). Dans cette perspective, l'organisation reste convenablement associée à son environnement grâce à la qualité de sa structure cognitive centrale. La profondeur d'une éventuelle inadéquation provoque la remise en cause de la trame culturelle en présence et la remise en question de ceux qui la portent, conduisant ainsi à une révolution stratégique. Nous sommes dans une logique stratégique où les repères sont constamment mis à l'épreuve par l'ensemble des membres de l'organisation.

10. D'après les propos des économistes, on indique même une augmentation croissante, notamment dans les années 70 jusqu'à la fin des années 80, de la part des technologies de l'information dans le stock total de capital par activité (Gallouj et Gallouj, 1996). Ces auteurs indiquent que dans le secteur des services, on cherche à produire de nouveaux services et non seulement à améliorer l'efficacité ou la qualité des anciens. Dans un premier temps le secteur des services, plus que d'autres, apporte sans aucun doute les éléments nécessaires pour tester notre approche.

11. La démarche permet également de favoriser l'émergence de nouvelles formes d'implication et d'utilisation des compétences. Ce point ne relève pas des objectifs de cette étude et il ne sera donc pas traité ici.

12. 38% des items sont liés à la stratégie, 32% à l'organisation et 29% au style de management.

3.2.1 La notion de compétence

Compte tenu de la nature du débat sur la notion de compétence, il serait utile d'indiquer la manière dont elle est perçue par nos interlocuteurs, ainsi que le mode adopté pour sa gestion. L'analyse du contenu des discours nous permet de mettre en évidence trois significations attribuées à la notion de compétence. Premièrement, la compétence peut être désignée par l'ensemble des qualités professionnelles nécessaires à la réalisation d'un métier donné. Cette forme peut englober un contenu tacite ; la compétence conduit alors à un résultat ex-post mesuré par des indicateurs de qualité, par le degré de satisfaction des clients, ou tout simplement par le niveau du chiffre d'affaires réalisé comme c'est le cas en ce qui concerne le service négociation. Par rapport au contenu explicite du savoir-faire, c'est la fidélité avec laquelle on applique les exigences du métier qui constitue l'indicateur de mesure le plus approprié. Certains considèrent que l'entreprise a une responsabilité à ce niveau car le désir et la volonté des salariés de progresser ne suffisent pas à eux seuls. Ils suggèrent que l'entreprise doit aider en fournissant des moyens matériels et en aménageant le temps de travail¹³. Selon Tremblay et Sire (1999), ces propos vont dans le bon sens en considérant que ce type de compétences peut être acquis par la formation et le développement personnel. Deuxièmement, la compétence comme un contenu objectif et subjectif de savoir-faire renvoie à la fois à la nécessité de maîtriser un savoir-faire bien déterminé et aux efforts déployés par les salariés ou aux exigences qu'ils ont vis-à-vis d'eux-mêmes pour personnaliser un contenu standard de travail. Enfin, la compétence peut être perçue comme relation de confiance et de reconnaissance à l'égard de supérieurs hiérarchiques. Les normes de qualité sont alors considérées comme des référentiels d'action qui se substituent en partie à la coordination hiérarchique. Dans la première approche de la compétence, on retrouve d'une part deux dimensions de la classification des compétences proposée par McClelland (1973) à savoir les "knowledge" et les "skills", et d'autre part la notion de "hard competences" développée par Spencer et al. (1990). La suite des perceptions du concept de compétence complète la typologie de McClelland (1973). Ainsi, la deuxième vision se rapproche des notions de "behaviours" et de "traits", tandis que la troisième semble évoquer l'idée de "motives". La deuxième et la troisième approche relèvent de ce que Spencer et al. (1990) appellent les "soft competencies".

Ce cas semble confirmer la stérilité du débat à propos de l'organisation qualifiée ou qualifiante. La distribution des rôles s'effectue au travers de mouvements de compétences initialisés par l'entreprise elle-même via de démarches suffisamment flexibles.

3.2.2 La dimension stratégique

Les thèmes caractérisant le discours du dirigeant au niveau de l'orientation stratégique de l'entreprise mettent la ressource humaine au premier plan. Cela ne paraît pas provisoire car l'activité est bien engagée et les projets de développement s'inscrivent plutôt dans la continuité. La vision stratégique globale du dirigeant indique que l'entreprise a acquis une maturité lui permettant d'identifier avec plus ou moins de précision les compétences qu'elle doit développer. Les propos tenus par le dirigeant ne laissent aucun doute au développement des compétences existantes et aux possibilités d'acquisition de nouvelles qualifications. Il est clair que dans cette entreprise, le sens de la notion de compétence relève entièrement de la vision stratégique de l'entreprise.

D'ailleurs, on ne peut qu'être surpris de constater que les caractéristiques de l'environnement favorisent une certaine forme de solidarité entre les dirigeants et les salariés. En effet, il faut toujours satisfaire les clients, y compris les plus récalcitrants, et faire face à une certaine mauvaise image du métier due à l'impression du gain facile qu'il véhicule. Nous pensons que le contexte du secteur pousse les différentes agences à développer des stratégies similaires, basées sur le développement autonome, et ne diffèrent que dans la façon dont il construisent cette trajectoire et le rythme à travers lequel ils parviennent à accéder aux ressources rares. Ce sont surtout les caractéristiques de la coalition dirigeante en place dans chaque agence qui fera la différence en termes de conservation et d'acquisition des compétences.

13. Le service gestion de patrimoine indique que dans le processus d'acquisition des compétences, le salarié joue un rôle volontairement actif en s'impliquant dans l'élaboration des plans de formation, mais aussi involontairement actif en étant poussé par les impératifs du travail. Dans ce cas, les salariés estiment qu'ils n'ont pas le choix, et qu'ils doivent faire face au manque d'effectifs par l'amélioration de leurs compétences en faisant preuve d'imagination.

Dans le cas étudié, il paraît qu'il n'y a pas de souci à se faire au moins à court terme. Les salariés se perçoivent comme étant au cœur de l'activité de l'entreprise. Ils utilisent des termes indiquant les rôles de conseil, de transmission de l'image de l'entreprise, et la nécessité d'entreprendre en valorisant un patrimoine. En effet, le client reste au centre de leurs préoccupations et la diversité des activités apparaît dans ce contexte comme incontournable dans la mesure où elle facilite sa satisfaction. La forte intégration des activités garantit la pérennité de l'entreprise et assure la fidélité de la clientèle. Ceci est d'autant plus vrai dans un secteur qui n'a de raison d'être qu'à partir de sa capacité d'obtention d'un nombre conséquent de produits. Ce qui lui permet d'offrir un choix intéressant aux clients. D'ailleurs, on cherche à développer au maximum les "produits captifs". C'est-à-dire qu'on vise à mieux satisfaire l'acheteur pour qu'il devienne une source d'approvisionnement lorsqu'il décide de vendre son bien.

Les trois activités n'ont rien d'hasardeux aux yeux des salariés ; la complémentarité entre les services est vécue comme une évidence et semble même avoir des avantages pour les salariés. La diversité des activités favorise la découverte d'autres facettes du métier, crée des opportunités de carrières, fait gagner du temps, enrichit les expériences des individus et rend possible l'atteinte d'une taille humaine¹⁴. Plusieurs salariés vont jusqu'à la concevoir comme un moyen d'envisager des projets de mobilité professionnelle. Une minorité insiste sur son caractère attractif et avantageux pour les clients.

L'amélioration des compétences des salariés se concrétise lorsque l'entreprise combine trois efforts complémentaires : mobilisation des moyens matériels et financiers (outils de travail et la formation), mise en œuvre d'un cadre organisationnel adéquat (favorisant l'autonomie des salariés et développant l'esprit de responsabilité), et utilisation de certaines qualités managériales favorisant l'écoute mutuelle et l'entente entre l'ensemble des salariés. Ce troisième type de participation se trouve renforcé par le fait que les salariés considèrent leur environnement de travail comme favorable au progrès et au développement des compétences. En effet, les individus mettent l'accent sur les manœuvres stratégiques de l'entreprise telles que les fusions ou les rachats d'agences réalisées ou en cours, la circulation de l'information et les moyens mis en place ainsi que la qualité des relations au travail. Il est intéressant de remarquer que les quelques interlocuteurs mécontents du style du management considèrent que l'effort de l'entreprise concernant l'amélioration des compétences, non comme une réalité, mais comme un ensemble de promesses non tenues.

La première forme de participation revient le plus souvent dans les propos tenus par l'ensemble des salariés. La seconde forme mérite d'être nuancée. Même si elle est considérée comme un cadre propice au développement des compétences, dans la mesure où elle encourage l'apprentissage sur le tas ou introduit de nouvelles méthodes de travail acceptées par les salariés, il faut que les dirigeants soient capables d'apprécier jusqu'où on peut aller dans le maintien de cette voie et à quel moment il faut envisager les acquisitions de nouvelles compétences par la voie du recrutement. On considère que cette entreprise a réussi sa stratégie d'intégration, et que le moment est venu pour elle de se concentrer totalement sur ses activités. Sa priorité demeure l'amélioration de ce qui existe. Dans cette perspective, les choix stratégiques effectués par l'entreprise semblent préserver les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. On peut admettre, avec prudence, les facultés de cette agence immobilière en matière de stratégie même si elle ne dispose pas de la panoplie correspondante des outils de diagnostic et d'analyse de l'environnement. Globalement, la stratégie consiste à étendre le plus possible la gamme des services offerts, et exprime la représentation que l'agence immobilière se fait des attentes des clients plus qu'elle ne résulte d'une analyse systématique des données du contexte pour laquelle l'outillage fait défaut. Nous pensons que même si l'entreprise définit son métier par rapport à une analyse interne visant à rechercher les compétences spécifiques, il faut qu'elle arrive à faire le pas vers une analyse externe qui lui permettra une identification plus objective des facteurs clés de succès.

14. Bien évidemment, il faut ce placer dans le contexte de cette activité économique. Dans ce genre d'activité, le nombre de salariés ne dépasse pas dans le meilleur des cas, 10 personnes par agence. Alors que dans l'agence étudiée, le nombre de salariés atteint 13 personnes et ceci grâce au développement de nouvelles activités. Certains salariés, plus anciens estiment que les relations professionnelles sont désormais plus enrichissantes.

3.2.3 La dimension organisationnelle

Sur le plan organisationnel, trois lectures sont possibles. La première vision est stratégique dans la mesure où elle s'intéresse au couplage entre l'entreprise et l'environnement. En mettant l'accent sur une dimension comportementale à la fois individuelle et collective¹⁵ ainsi que sur certaines pratiques conventionnelles dans le secteur, elle confirme la maîtrise du métier évoquée précédemment. La deuxième vision accorde à la notion d'organisation le sens d'entité économique. En soulignant l'évolution de l'entreprise d'un statut artisanal vers un statut d'entreprise, elle renforce également les propos relatifs à la stratégie. Enfin, la troisième vision aborde la notion d'organisation en tant qu'agencement d'entité. Ce dernier sens mérite à notre avis une attention plus particulière. Selon les modalités obtenues lors de l'analyse, il nous semble que ce sens interfère à la fois avec le style et avec la stratégie. Le parrainage des nouveaux arrivés, la délégation et la polyvalence s'associent davantage avec le style de management¹⁶ tandis que la qualité renvoie à la réalisation des activités, donc à la stratégie.

En décentralisant son contrôle au plus près des compétences nécessaires pour prendre les décisions, l'entreprise semble suivre les recommandations relatives à la mise en place du changement organisationnel. Ainsi, on repère les règles existantes en combinant un raisonnement qui part des acteurs et un autre qui redescend vers eux afin de contextualiser l'ordre construit, on agit ensuite sur les énergies ou les niveaux de sens en dégageant des disponibilités psychologiques et organisationnelles au profit du changement, et enfin on laisse une certaine incomplétude des règles et des modes d'ajustement, ce qui conduit au maintien permanent des processus de négociation. Cette démarche favorise l'apprentissage collectif, mais une responsabilisation accrue de certains salariés ouvre la voie à la dépréciation, voire à l'exclusion, du personnel à faible valeur stratégique. Ce qui n'est pas sans incidence sur la qualité du climat social.

3.2.4 Le style de management

En tant que lieu de réalisation des performances, l'entreprise impose d'une certaine façon a ses salariés de rechercher la meilleure façon de devenir efficace. Le style est considéré ici comme étant un plus par rapport au cadre organisationnel. Il constitue le moyen par lequel le dirigeant peut faire accepter aux salariés la réalisation d'objectifs élevés pour obtenir un rendement qui dépasse l'exécution minimale dont doit se contenter celui qui n'a d'autres ressources que l'autorité formelle (Aubert, 1991). Le style de management se caractérise par un certain équilibre tout au moins d'après les items issus de l'analyse du discours. D'un côté, on fait preuve d'une ouverture totale en allant jusqu'à exprimer sa volonté de supprimer les barrières hiérarchiques, et d'un autre côté on indique la nécessité du rappel à l'ordre. Ce constat rejoint les observations de Fiedler (1972) qui estime qu'un style directif convient aux situations extrêmes alors qu'un style orienté vers la relation interpersonnelle correspond davantage à des situations intermédiaires. C'est-à-dire pour les subordonnés que la situation n'est ni suffisamment bonne, ni suffisamment mauvaise pour justifier un style autoritaire. Dans ce cas, il faut composer et surtout convaincre (Aubert, 1991).

Une telle orientation va tout à fait dans le sens de la localisation des compétences. D'ailleurs, on peut se demander à quel point la compréhension du métier peut avoir une certaine incidence sur le style ? En outre, il n'y a aucun doute quant à l'interférence du style avec le cadre organisationnel. On peut même ajouter qu'il y a une cohérence entre le type voulu de coordination des tâches et les formes d'incitations suivies. Autrement dit, le dirigeant affirme clairement qu'il encourage ses salariés à prendre des responsabilités tout en tolérant le droit à l'erreur, voire en prenant leur défense en cas de nécessité.

15. La dimension comportementale individuelle et collective renvoie respectivement aux comportements des clients et à l'image du métier.

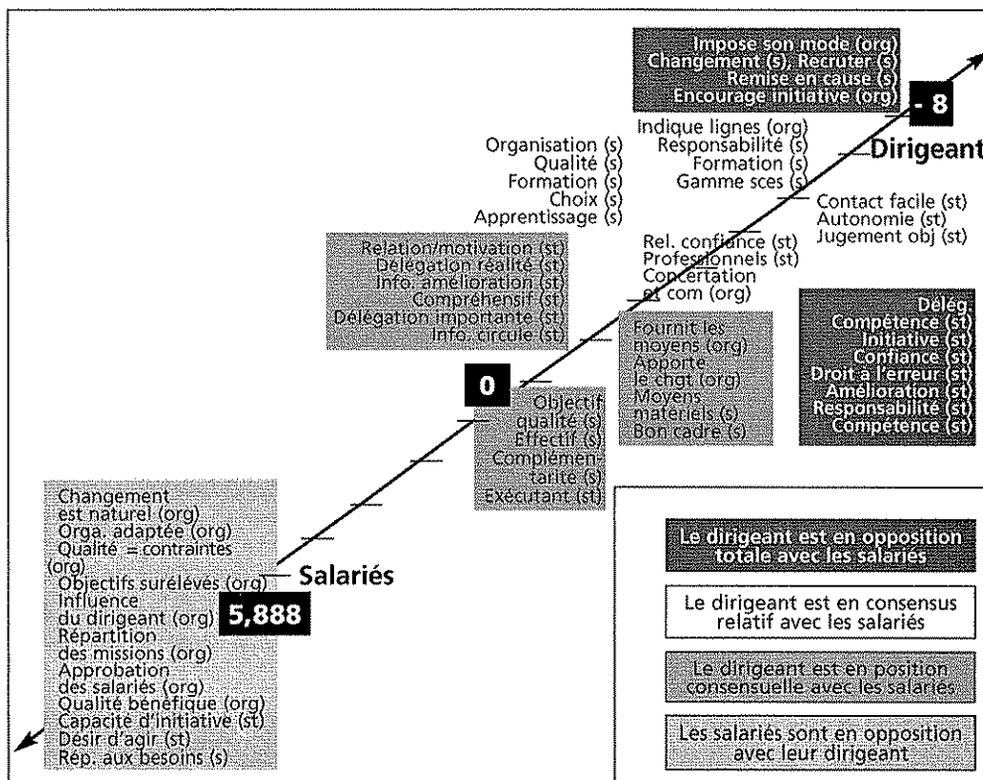
16. Ceci est d'autant plus envisageable lorsque l'organisation choisie n'est que l'expression d'un compromis susceptible d'être remis en question dès qu'il perd sa légitimité.

3.3 Confrontation des représentations salariés-dirigeant

La confrontation quantitative a nécessité un travail supplémentaire de préparation. L'analyse de contenu a permis de déterminer l'ensemble des réponses possibles concernant les trois dimensions de notre approche. Ensuite, l'équilibre constaté entre les variables caractérisant les trois pôles et l'analyse de l'articulation stratégie-ressources humaines, nous ont amené à construire un tableau de contingence de (131 x 12) avec un contenu binaire afin de pouvoir utiliser une analyse factorielle de correspondance. Précisons que la taille de l'échantillon ne justifie pas par elle-même le recours à une quelconque méthode statistique. En revanche, le nombre de variables dégagées par l'analyse de contenu est suffisant et une utilisation de méthodes statistiques appropriées pourrait permettre au chercheur d'apprécier, surtout si cela fait partie de ses objectifs, les liens pouvant exister entre le style, la stratégie et la structure.

Ainsi, pour effectuer une comparaison entre les propos du dirigeant et ceux des salariés, il nous a semblé nécessaire de réaliser cette pondération afin d'attribuer un poids identique aux deux parties. Nous avons transformé le précédent tableau de contingence pour obtenir une matrice (131 x 2) au lieu de (131 x 12). Pour arriver à ce résultat, nous avons pondéré les réponses du dirigeant en multipliant par 11 et en faisant la somme des réponses des salariés. Ceci est plus ou moins conforme à l'approche cognitive de la stratégie dans laquelle le contenu et les mécanismes de la pensée du dirigeant constituent l'unique clef ou presque du processus stratégique (Laroche et Nioche, 1994). Cette transformation nous a permis de réaliser une AFC sur un mono-axe (fig. 1). Cette méthode présente l'avantage de synthétiser et de discuter l'ensemble de l'information. Chaque combinaison individu/variable est en relation avec chacune des autres mais aussi avec l'ensemble des autres. Sur chacune des extrémités de l'axe se positionnent respectivement le dirigeant et les salariés. Quant les expressions thématiques sont proches du centre de l'axe, on conclut qu'il s'agit d'un consensus, et inversement dans les autres cas.

Figure 1 : Confrontation de la vision du dirigeant avec celle des salariés.



Nos interprétations se limitent ici aux objectifs de recherche fixés. Dans cette optique, il est intéressant d'observer les zones de consensus et les zones de désaccord dirigeant-salariés et salariés-dirigeant.

a) Les zones de consensus.

Nous distinguons ici deux cas : le consensus net et le consensus relatif.

Le cas du consensus net

Le style réserve une place importante à la délégation du pouvoir et tout le monde s'accorde à souligner son caractère réel et permanent. Elle s'exerce plutôt dans un contexte relationnel détendu et riche où chacun s'estime perdant si les rapports entre les salariés sont amenés à se dégrader. La compréhension existe dans les relations entre le dirigeant et les salariés mais les rapports hiérarchiques demeurent présents. La nécessité de réserver une place au progrès dans ce domaine est totalement partagée. Par exemple, même si l'information circule, on reconnaît que son processus mérite d'être amélioré. Globalement, on observe un style classique conforme aux situations plus ou moins stables avec une orientation favorisant un jeu gagnant-gagnant.

Le caractère diversifié du métier de l'entreprise est perçu comme exclusivement pourvu d'avantages. Pour le dirigeant son intérêt réside dans les retombées en termes d'image suite aux possibilités de création d'emplois, et pour les salariés, il permet d'élargir le champ des relations professionnelles, pour qu'elles deviennent plus riches. Cette vision positive provient certainement d'une perception commune de la complémentarité des activités, toute dispersion ou anarchie est ainsi définitivement écartée des esprits. Une telle situation n'a pas un caractère provisoire dans la mesure où l'entreprise mobilise les moyens et offre un cadre propice à l'exercice de son métier. D'ailleurs, dans ces conditions il n'est pas étonnant de constater une certaine unanimité des acteurs pour avancer que la compétence permet à celui qui la détient de dépasser les objectifs chiffrés.

Enfin, concernant la structure, l'entreprise est considérée comme ayant un rôle fondamental dans la détermination des modes organisationnels. Pour pouvoir parvenir à jouer ce rôle, elle doit indiquer les voies à suivre, apporter les idées et mettre à la disposition des salariés les moyens accompagnant le fonctionnement retenu. Les moyens doivent être également immatériels et poussent ainsi l'entreprise à favoriser la concertation et la communication tout en veillant à l'adéquation entre l'organisation mise en place et l'évolution de l'environnement.

La zone de consensus semble mettre l'accent sur la responsabilité de l'entreprise en matière de développement de ses ressources humaines. Cette responsabilité ne peut être respectée que si elle se manifeste à chaque moment où l'entreprise est amenée à prendre des décisions stratégiques.

Le cas du consensus relatif

Le dirigeant considère les salariés comme des professionnels et adopte un style de management qui favorise la création de relations de confiance. Le métier s'exprime à travers l'ensemble des compétences mobilisées par l'entreprise. L'enjeu stratégique pour celle-ci est d'être capable d'améliorer les compétences disponibles. Pour y parvenir, elle doit mener des actions sur le lieu de travail (amélioration des conditions matérielles de travail) et managériales (formation, organisation qualifiante, exigence qualité). Quant à l'organisation, les indices s'inscrivent dans cette logique font allusion à une forme d'organisation laissant une place prépondérante à la coordination mutuelle. Les normes de qualité sont considérées comme des référentiels d'action et se substituent en partie à la coordination hiérarchique. Cette approche qui illustre parfaitement l'existence d'une stratégie basée sur les ressources. Même si ces propos ne sont pas totalement tranchés, on ne peut que se réjouir de constater cela dans une entreprise française.

b) Les zones de désaccord dirigeant-salarié

Dans ce cas, le style apparaît dominé par la délégation des pouvoirs dans l'organisation. Le dirigeant semble se distinguer par rapport aux salariés quant au sens qu'il attribue à la notion de délégation. Pour lui, elle signifie l'autonomie, la responsabilité, la confiance, la compétence et la

capacité à prendre des initiatives et ce contenu doit être accompagné du droit à l'erreur. Il intègre également le fait que les salariés ont besoin d'être rassurés à travers un contact facile pour qu'ils évacuent la pression et à partir d'une évaluation objective de leurs actes. Dans cette perspective, on s'aperçoit qu'elle est un véritable outil de management dans l'esprit du dirigeant. Il est évident que les salariés ne s'opposent pas à cette vision de la délégation ainsi qu'à la manière dont elle est managée. La contradiction s'explique plus par la logique spécifique adoptée par chacun des acteurs. Le dirigeant s'inscrit dans une approche managériale de la question et les salariés dans une logique que l'on peut qualifier d'individuelle. Autrement dit, les salariés ne s'expriment pas à partir des retombées économiques de la délégation mais surtout à partir des contraintes qu'elle leur impose.

Le style tel qu'il se dégage de cette position semble mettre l'accent sur la divergence en terme de hiérarchie des priorités entre le dirigeant et les salariés. Il s'agit d'un problème classique relevant de la contradiction entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Tout de même, il demeure difficile d'envisager une parfaite adéquation entre les enjeux des uns et des autres. En tout cas, il ne faut jamais fixer cela comme un objectif à atteindre. Le dirigeant semble assigner clairement des objectifs en termes d'amélioration voire de création de compétences à la diversité de l'activité. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise est totalement engagée. Celle-ci doit être capable d'inculquer une culture de changement à ses salariés et le réflexe de remise en cause de soi. La démarche est d'abord interne sous forme de mise en place des programmes de formation et ensuite externe sous forme de recrutement de nouvelles compétences non encore disponibles. En choisissant cette démarche, il n'est pas surprenant de voir quelques contradictions en matière de choix organisationnels. Ainsi, l'entreprise opte à la fois pour un dirigisme fixant les grandes lignes à suivre, un encouragement des initiatives et des libertés pour les individus et les groupes, mais aussi une forme de contrainte en imposant certains modes d'organisation.

La contradiction apparaît ici comme un moyen de gérer la complexité. Il semble que l'entreprise parvienne à intégrer convenablement des formes de gestion accompagnant à la fois la stabilité et l'instabilité de l'environnement. Peut être l'articulation stratégie-ressources humaines n'est que la condition nécessaire permettant de gérer la complexité.

c) Les zones de désaccord salariés-dirigeant

Les divergences concernent le style, le métier et l'organisation de l'entreprise. Par rapport au style, les salariés indiquent qu'ils ont la possibilité de prendre des initiatives dans le cadre de leur travail et qu'ils ont constamment la volonté d'agir lorsqu'ils découvrent les dysfonctionnements. Ces premières indications, même si elles ne sont pas partagées par le dirigeant, permettent de mettre en évidence une appréciation favorable du style de management appliqué à l'organisation. Quant à la maîtrise de leur métier, les salariés considèrent qu'elle se mesure à partir de leur capacité à répondre aux exigences des clients. Enfin, c'est l'organisation du travail qui semble être le plus grand domaine de désaccord perceptif. Dans la pratique, les divergences constatées à ce niveau ne pourront pas être à l'origine de difficultés immédiates ou potentielles. Les salariés approuvent la légitimité du dirigeant en matière de choix organisationnels et reconnaissent la nécessité d'évoluer dans ce domaine. Cette vision est acceptable dans la mesure où ils soulignent d'un côté la capacité de leur dirigeant à faire les bons choix, et de l'autre côté la présence de concertations et de prise en compte de leur propos en matière d'organisation du travail. Le fait de confier à chaque salarié une mission bien précise semble être un bon choix organisationnel même si les salariés arrivent à développer facilement une capacité d'estimation des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs. Leur propos concernent la démarche qualité de l'entreprise, semble bien résumer leur vision de l'organisation. Tout en reconnaissant les contraintes qu'elle impose, ils continuent tout de même à la considérer comme bénéfique à leur entreprise.

En définitif, ce qui est rangé sous la rubrique de la contradiction ne fait que renforcer l'intégration des trois dimensions dans le fonctionnement de l'organisation et ceci même chez les salariés. Ces derniers s'expriment avec leurs propres termes et cela n'enlève rien à la cohérence du projet de l'entreprise.

Conclusion

Les résultats de ce travail doivent être considérés comme des représentations intelligibles plausibles de phénomènes, destinées à susciter le questionnement et stimuler la réflexion (Avenier, 1989). L'approche méthodologique que nous proposons confronte les visions des salariés et du dirigeant sur des dimensions fondatrices du fonctionnement des organisations et accorde de ce fait une place importante à l'approche cognitive de la stratégie. Il s'agit d'une voie prometteuse. La problématique cognitive monorotationnelle a permis d'enrichir le modèle analytique de la décision, l'approche cognitive de la stratégie peut à son tour enrichir notre compréhension des processus produisant la stratégie (Laroche et Nioche, 1994). Il faut envisager l'utilisation de méthodes pouvant inclure le champ du non-exprimé, comme le réclame Baumard (1996). Ce dernier avance que le tacite, ce que les acteurs savent sans pouvoir l'exprimer ou sans vouloir l'exprimer, est au cœur de l'entente tout autant que du conflit, au cœur de la cognition tout autant que de la conceptualisation. En termes de perspectives, il serait utile d'inclure ces méthodes afin de donner tout son sens à l'approche cognitive de la stratégie. Notre contribution se veut aussi pratique en précisant que le problème de la gestion des compétences se pose plus en termes de cadre d'analyse qu'en termes d'outils. On sait même qu'il existe des "livres-outils" écrits par des praticiens pour des praticiens (Eray, 1999 ; Ropert et Haspeler, 1996). Globalement, même si ces derniers proposent un dispositif d'outils riche et varié, ils soulèvent néanmoins la nécessité d'aller plus loin dans l'anticipation et dans les moyens afin d'aboutir à une plus grande visibilité organisationnelle. Ce travail mérite d'être poursuivi dans une problématique générale d'évolution des organisations. Il faudrait pouvoir expliquer les différentes trajectoires d'évolutions d'organisation confrontées à un contexte similaire, les façon de faire pour adhérer progressivement un ensemble d'acteurs à une orientation stratégique, le rôle des dotations initiales en ressources en matière de trajectoire d'évolution et des phénomènes d'inertie qui sont à l'œuvre.

Bibliographie

- Aaker A.D. et Lendrevie J.** (1991), "Le management du capital marque", *Dalloz, Paris*.
- Aliouat B. et Nekka H.** (1999), "L'intégration du capital humain dans la stratégie de l'entreprise : compétences, apprentissages et style de management", *VIII^e conférence internationale de management stratégique, École Centrale, Paris*.
- Aubert N.** (1991), "Leadership, in management : aspects humains et organisationnels", *PUF, Paris*.
- Avenier M-J.** (1989), "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", *in "Economies et Sociétés", Sciences de Gestion, n° 14*.
- Barney J.** (1991), "The ressource-based model firm : Origins, Implications and prospects", *Journal of Management, vol. 17, n° 1*.
- Baumard P.** (1996), "La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite", *in "Perspectives en management", Alain Noël (éd.), Économica, Paris*.
- Beaucourt C.** (1996), "La dimension symbolique des configurations organisationnelles", *Revue Française de Gestion, janvier-février*.
- Blake R.R. et Mouton J.S.** (1987), "La troisième dimension du management", *Les Éditions d' Organisation, Paris*.
- Boisot M. et Manfred M.** (1995), "Stratégie technologique et destruction créatrice", *Revue Française de Gestion, n° 103*.
- Castro J-L., Guérin F. et Lauriol J.** (1998), "Management stratégique et gestion des ressources humaines : le « modèle des 3c » en question", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai*.
- Drucker P.F.** (1988), "Façonner l'avenir", *Les Éditions d'organisation, Paris*.
- Enrègle Y.** (1985), "Du conflit à la motivation : la gestion sociale", *Les Éditions d'Organisation, Paris*.
- Eray P.** (1999), "Précis de développement des compétences", *Éditions Liaisons, Paris*.
- Ferray M.** (1999), "Les compétences informelles sont-elles gérables ?", *Revue Française de Gestion, novembre-décembre*.
- Fiedler F.E.** (1972), "Une question de personnalité ou de circonstances ? Comment devient-on un leader ?", *Psychologie, mars, n° 26*.

- Gallouj C. et Gallouj F.** (1996), "L'innovation dans les services", *Économica, Paris*.
- Koenig G.** (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre.
- Koenig G.** (1999), "Les ressources au principe de la stratégie", in "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle", *Économica, Paris*.
- Laroche H. et Nioche J-P.** (1994), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Le Saget M.** (1992), "Le manager intuitif : une nouvelle force", *Dunod, Paris*.
- Lorino P. et Tarondeau J-C.** (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de gestion*, janvier-février.
- Mc Clelland D.C.** (1973), "Testing for Competence Rather than Intelligence", *American Psychologist*.
- Moati P. et Pouquet L.** (1997), "Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impacts sur les nouvelles performances", *Cahiers de Recherche du CREDOC, Paris*.
- Parlier M., Perrien C. et Thierry D.** (1997), "L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après", *Revue Française de Gestion*.
- Roport G. et Haspelr** (1996), "Construire des organisations qualifiantes ou comment concilier compétitivité et solidarité", *Éditions d'Organisation, Paris*.
- Savall H. et Zardet V.** (1995), "Ingénierie stratégique du roseau", *Économica, Paris*.
- Spencer L.M., Mc Clelland D.C. et Spencer S.M.** (1990), "Competency Assesment Methods : History and State of the Art", *Hay/Mc Ber Research Press, Boston*.
- Stratégor** (1988), "Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise", *InterÉditions, Paris*.
- Tremblay M. et Sire B.** (1999), "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité", *Revue Française de gestion*, novembre-décembre.
- Weiszfeld M., Roman P. et Mendel G.** (1993), "Vers l'entreprise démocratique : Le récit d'une expérience pionnière", *Éditions La Découverte, Paris*.
- Whiteley R. et Hessian D.** (1997), "Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients", *Maxima, Paris*.

