

LA PROSPECTIVE MÉTIER : DÉFINITION ET MÉTHODOLOGIE

Aline SCOUARNEC

*Maître de conférences à l'IUT Cherbourg-Manche,
Chercheur au CIME, DMSR, chargée de cours à l'ESC Le Havre*

« À bien des points de vue, la prospective ressemble à l'histoire. L'une et l'autre portent sur des faits qui, par essence, ne sont jamais donnés : le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore, tous deux sont hors de l'existence. Comme l'histoire aussi, la prospective ne s'attache qu'aux faits humains... » Paul Valéry déplorait qu'on ne se posât point la question essentielle : « Que veut-on et que faut-il vouloir ? » C'est, ajoutait-il, « qu'elle implique une décision, un parti à prendre. Il s'agit de se représenter l'Homme de notre temps, et cette idée de l'homme dans le milieu probable où il vivra doit d'abord être établie ». « L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il fût. » (Berger, 1964) C'est dans cette vision de co-construction des avenir possibles que nous situons nos travaux sur cette recherche éveillée de faits émergents permettant de dresser les futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de formation, etc. : la prospective métier. Capacité de détection précoce de signaux faibles des changements à venir, la prospective métier apparaît alors en rupture par rapport aux approches traditionnelles de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'objectif de ce papier est donc de définir ce que nous entendons précisément par prospective métier, en particulier en montrant la rupture avec les démarches classiques de gestion prévisionnelle, puis de faire une proposition méthodologique d'investigation en organisation, que nous illustrerons par une étude exploratoire consacrée au métier de qualificateur.

1. La prospective métier : définition

Parler de prospective métier, c'est se positionner dans le champ de la gestion des ressources humaines et y inclure une dimension temporelle. Différents auteurs (Cadin, Guérin, Pigeyre, 1998), ont proposé une synthèse des approches temporelles de l'articulation entre les besoins et les ressources d'une organisation. Il s'agit des différentes méthodes qualifiées de gestion prévisionnelle. Nous allons les présenter et ensuite définir le concept de prospective métier.

1.1 Des démarches de gestion prévisionnelle...

Une perspective historique permet de mettre en perspective l'évolution de la gestion de l'emploi. Hérités des démarches de planification stratégique, les modèles de gestion prévisionnelle apparaissent à la fin des années 60. Dans un premier temps, il s'agit simplement d'alimenter en données sociales les modèles de la planification stratégique. Des modélisations de prévision des effectifs vont très vite apparaître (Benayoun, Boulier, 1972). L'objectif premier est de calculer le nombre de personnes nécessaires à chaque niveau de qualification. La gestion prévisionnelle des effectifs est une méthode plus quantitative que qualitative. Elle a pour objectif d'adapter le volume d'emploi aux évolutions prévisibles de l'entreprise (environnement, marché, etc.). C'est une démarche d'anticipation des effectifs.

Parallèlement aux démarches de prévision des effectifs, se développent des approches plus centrées sur l'individu. C'est Jardillier qui donnera l'impulsion en 1972 à la gestion prévisionnelle des carrières. Il nous invite à une conception beaucoup plus intégrée et humaniste. Selon lui, « la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction

des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise » (Jardillier, 1972). Les différents champs de la gestion des ressources humaines (recrutement, appréciation du potentiel, connaissance des fonctions, rémunération, etc.) sont alors pris en compte dans la gestion prévisionnelle. Avec les années 80 s'amorcent de nouvelles approches centrées sur les emplois. S'il s'agit toujours de prévoir, c'est avant tout pour prévenir les crises suite à des vagues massives de licenciements, essentiellement dans l'industrie.

Cette méthode de gestion porte aussi bien sur les aspects quantitatifs que sur les aspects qualitatifs. S'il y a également anticipation, cette dernière vise à la fois à prévoir le volume d'effectifs mais aussi le type d'effectifs. Les années 90 verront apparaître un quatrième niveau : celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous retiendrons comme définition de ce type de gestion, la définition donnée par Développement et Emploi, association spécialisée dans le domaine de gestion des compétences : *« La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents : visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »* De nombreuses critiques ont été faites de ces modèles dits de GPEC (Dubois, Défélix, Retour, 1997 ; Scouarnec, 2000). La critique repose en particulier sur le caractère trop instrumental des démarches mises en place dans les organisations (Brabet, 1996).

1.2 ...À la prospective métier

Il nous semble donc que la prospective métier, de part les caractéristiques propres à toute démarche prospective - une approche globale, longue, rationnelle, d'appropriation et une vision pour l'action - permette d'éviter les critiques faites aux modèles classiques de GPEC et puisse être comprise comme un dépassement de ces démarches, dans le sens d'une orientation beaucoup plus orientée sur la création de sens, de valeur substantielle (Scouarnec, 2002) que sur le simple instrumentalisme. L'avantage de la prospective métier, c'est qu'elle permet au travers d'un historique des métiers de repérer les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs et une mise en perspective permettant de mieux saisir les mutations sur longue période. Elle relativise également l'importance du présent dans la détermination du futur. De nombreuses erreurs de prospective découlent en fait du privilège conceptuel accordé à un événement contingent : notre situation présente. Même si la prospective envisage, à la différence de la prévision, les déconnexions avec le passé, les ruptures, elle ne peut faire abstraction de ce passé dans les hypothèses d'évolution à venir. La visibilité du gestionnaire de ressources humaines mais aussi du salarié dépend du travail itératif et permanent dans cet espace-temps : passé/présent/futur.

Un premier travail de délimitation du concept de métier paraît nécessaire. Classiquement, le métier peut être défini comme un ensemble de compétences directement applicables par un individu ou par une firme. Cependant, trois approches complémentaires de la notion de métier peuvent être mises en évidence : le métier individuel, relié au concept de compétence individuelle ; la compétence de l'entreprise identifiée comme son ou un de ses métiers ; une vision plus sectorielle, marquée par les syndicats professionnels, et que l'on pourrait rapprocher de la notion de filière. Dans la suite de notre travail, nous allons privilégier l'approche individuelle du métier.

L'objectif central de la prospective métier, c'est de pouvoir constituer un observatoire des métiers. Un observatoire des métiers a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées. Il poursuit trois objectifs : disposer d'une meilleure connaissance des métiers ; se doter d'une méthodologie et d'un langage communs ; apprécier l'impact des changements de nature technologique ou organisationnelle sur les compétences requises. Loin d'être un outil figé, l'observatoire des métiers a pour vocation de suivre et d'intégrer les évolutions en cours ou à venir. Des données statistiques doivent également être prises en compte.

Il s'agit donc d'avoir une photographie des situations de travail actuelle et à venir ayant un intérêt à la fois micro-économique et macro-économique. En effet, un observatoire des métiers permet d'imaginer des scénarios possibles en terme de politique de ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, etc.) et d'organisation du travail. Et, il permet aussi de définir des politiques en matière de formation initiale ou continue, tant sur le plan des contenus que des effectifs à prévoir. L'observatoire a donc l'avantage de pouvoir répondre à la question suivante : quels sont les métiers de demain ? Véritable outil de veille sociale, il permet de cerner les activités en émergence et en transformation qui se développent dans les situations de travail. Il s'agit en fait de décliner les évolutions en cours avec rigueur et précision dans le contenu des activités réellement exercées. La description de celles-ci se fait à travers des emplois existants en transformation et qui peuvent préfigurer des métiers en émergence. L'observatoire vise donc à posséder un outil permanent d'information sur les métiers en émergence, en transformation ou en obsolescence permettant une appréhension optimale des stratégies à développer à l'échelle de l'entreprise, des organismes de formation ou de l'État.

Nous poserons donc comme définition de la prospective métier les éléments suivants : la prospective métier est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail.

2. La prospective métier : comment ?

Après ces éléments de définition de la prospective, il nous faut désormais envisager la méthodologie la plus appropriée à notre champ d'analyse. Nous allons tout d'abord présenter la méthodologie PM (Prospective Métier), puis nous l'illustrerons par la présentation des premiers résultats d'une analyse sur le métier de qualitatif.

2.1 Proposition méthodologique

Une méthode d'investigation prospective basée sur l'avis d'experts, inspirée de la méthode Delphi, a alors retenu notre attention. Il s'agit de la méthode Prodin, qui présente l'avantage d'être une méthode qui a fait ses preuves en prospective (Bergadaà, 1999, 2002) et qui, par sa souplesse d'utilisation, nous permet de faire vivre par des enquêtes terrain l'observatoire Métier qui constitue l'outil de veille que nous préconisons. Nous avons aménagé cette méthode afin qu'elle puisse nous permettre de réaliser des exercices de prospective relatifs aux métiers.

Nous allons désormais présenter en détail cette méthode nommée PM : Prospective Métier, qui présente l'avantage de la souplesse d'utilisation et de la pertinence des résultats obtenus. Elle nous paraît adaptée à notre conception constructive de la réflexion sur le devenir des métiers grâce en particulier à la sollicitation d'acteurs-experts. Nous présentons page suivante le déroulement de la démarche.

La mise en œuvre de cette méthodologie doit nous permettre de dresser les avènements possibles de certains métiers et constater l'émergence d'autres métiers. Pour ce faire, et en suivant la méthodologie PM, il convient de structurer un guide d'entretien pour la première collecte d'informations réalisée par entretien semi-directifs. Ces entretiens devront porter sur les thèmes suivants :

- Quelles sont les *principales mutations externes* (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique) ;
- Quelles sont les *principales mutations internes* que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine

économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle) ;

- Quels sont (ou seront) les **changements induits** par ces mutations externes ou internes sur votre organisation et sur vos métiers ? (en terme d'activités, de compétences, de formations etc.).

Encadré 1 - La méthode PM (Boyer, Scouarnec, 2002).

Étapes théoriques menées par les chercheurs	Sollicitations des acteurs-experts
Étape 1 : Appréhension contextuelle • État synthétique des connaissances sur le thème abordé. • Choix de l'échantillon d'entreprises et d'acteurs experts. • Rédaction du questionnaire ouvert d'entretiens.	
Étape 2 : Pré-formalisation • Retranscription du contenu des entretiens et analyse. • Structuration du phénomène en synthèse n° 1 • Nouvelle retranscription des réponses amendées par les experts au vue de la synthèse. • Structuration du phénomène : champ des possibles et des probables. • Regroupement des thèmes et choix des dimensions prospectives. • Rédaction d'un questionnaire structuré avec des questions portant sur les faits et les décisions prospectifs. • Réception des réponses, analyse et synthèse n° 2.	
Étape 3 : Construction Journée de travail • Constitution de sous-groupes et travail de réflexion critique à partir de la synthèse n° 2. • Analyse inter-groupes : comparaison des choix de chaque sous-groupe et analyse des réponses.	
Étape 4 : Validation Journée de travail (suite) • Synthèse générale de validation des propositions. • Articulation des analyses prospectives et proposition d'un modèle théorique de recherche. • Mise en œuvre des recommandations dans la vie réelle.	
Étape possible et complémentaire : enquête en extension • Rédaction d'un questionnaire détaillé suite à la validation. • Traitement des données et analyse des résultats • Synthèse générale.	

Après une analyse de contenu et un travail de structuration des principales idées apparues en entretiens, un questionnaire détaillé sera construit et reprenant l'ensemble des thèmes, classés, et adressé aux acteurs-experts qui devront en faire une analyse critique personnelle (inflexion ou correction apportée aux premières analyses).

Une analyse-synthèse de cette seconde vague d'opinions est alors réalisée par les analystes et adressée aux acteurs-experts qui devront l'apporter lors de la journée de travail. Cette dernière permettra la confrontation d'idées et la discussion. Des sous-groupes thématiques seront organisés et ensuite une réunion plénière en fin de journée permettra de valider les principales orientations. Cette journée peut être considérée comme une recherche-action-formation. Pour les acteurs-experts, il s'agit d'une journée de formation-action au cours de laquelle ils peuvent s'approprier une démarche de prospective métier et pour les chercheurs-organisateurs, il s'agit d'une recherche-action qui permet de réaliser un exercice de prospective et de confronter la littérature relative au sujet avec le terrain.

À la fin de cette journée, aux éventuels délais de reproduction près, les acteurs-experts posséderont une vue prospective - pouvant être éventuellement élargie par une enquête en extension du ou des métiers concernés - permettant une validation à grande échelle de l'analyse prospective réalisée. Des publications de nature académique pourront être réalisées au final mais aussi au cours de la démarche de recherche et en particulier après la journée de travail afin de pouvoir exposer des premiers résultats. La finalité de cette recherche devant à la fois servir les praticiens mais également contribuer au développement des recherches académiques en sciences de gestion.

2.2 Champs d'application possibles

Nous pouvons faire état de quelques applications réalisées ou en cours de cette méthodologie de prospective métier (Boyer, 2001, Scouarnec, 2001). Nous choisissons d'exposer les premiers résultats issus d'une enquête sur le Qualiticien. Nous signalons dès à présent le caractère exploratoire des premiers résultats, étant donné que la journée de travail en référence à la méthodologie exposée n'a pas encore été organisée. Les résultats et l'analyse que nous présentons correspondent donc à la première collecte d'informations en entretiens semi-directifs.

2.2.1. L'objectif et le déroulement de l'étude

Même si la recherche de la qualité a toujours existé, ce n'est seulement qu'à partir des années 80 et en particulier au Japon qu'elle est devenue un domaine à part entière du management. Après les travaux de Juran (1989) ou de Deming (1988), on assiste à une profusion de management de la qualité partout dans le monde et les certifications ISO deviennent un gage de compétitivité. Dans une économie orientée-client, la qualité apparaît comme un des critères principaux de satisfaction du client. Conscients de ces éléments, nous voulions voir quels étaient les "futurs possibles" du métier de qualiticien. Notre principale motivation était de comprendre les impacts de l'évolution du management de la qualité sur le métier de qualiticien et d'anticiper ses possibles compétences, activités et responsabilités. Nous voulions identifier les possibles environnements de travail dans lesquels le qualiticien de demain serait amené à évoluer.

Pour ce faire, nous avons interrogé 40 acteurs-experts, qui étaient des personnes en charge de la qualité dans des entreprises privées de taille et de secteurs d'activité différents. Nous rappelons que les éléments qui vont suivre correspondent à la première phase de collecte d'informations de la démarche Prodin allégée. Le guide d'entretien a été réalisé après une revue de la littérature sur le management de la qualité et des recherches documentaires sur le métier, en particulier au travers des fiches du Répertoire opérationnel des métiers. Il était composé de dix questions :

1. Quel est l'intitulé exact de votre métier ?
2. Quel est votre position dans l'organigramme ?
3. Quel est votre degré de responsabilités ?
4. Quelles sont vos principales activités ?
5. Quelles sont vos principales compétences ?
6. Quels sont les principaux outils ou méthodes que vous utilisez ?
7. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans votre travail ?
8. Quelles sont les principales évolutions que vous avez vécues ?
9. Comment imaginez-vous l'évolution de votre métier ?
10. Quel serait, pour vous, le portrait idéal du qualiticien de demain ?

Les trois premières questions permettent de comprendre la position du métier. Les questions 4 à 7 concernent le cœur du métier et les trois dernières sont relatives au devenir du métier, vu par l'acteur-expert. Des entretiens semi-directifs d'une heure et demi environ ont été réalisés.

2.2.2. Les premiers résultats

La première synthèse de l'analyse de contenu peut s'organiser autour des ponts suivants :

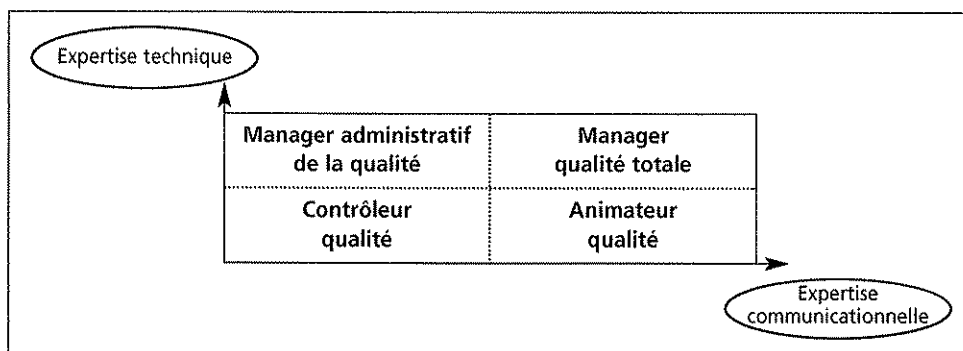
1. Le métier de qualiticien est perçu comme un métier qui est de plus en plus lié avec l'évolution des normes ISO. Cela engendre une sollicitation accrue de compétences administratives et juridiques. Dans ce sens, le qualiticien doit être un expert technique. Certains acteurs-experts nous ont signalé qu'ils passaient de plus en plus de temps à lire et comprendre la réglementation et de moins en moins de temps sur le terrain;

2. De contrôleur, le qualiticien semble de plus en plus devenir un manger. En fait, cette évolution est liée à l'évolution du management de la qualité : du contrôle-qualité à la qualité totale. Cela aura un impact sur le profil du qualiticien et en particulier sur le savoir-être exigé. Différents acteurs-experts ont mis en évidence l'importance de plus en plus grande du savoir-être : façon de communiquer, capacité d'écoute, de compréhension d'autrui, capacité à éviter les conflits, le degré d'ouverture, de disponibilité, de convivialité, etc. Ce savoir-être s'applique et s'appliquera aussi bien aux relations internes (avec les salariés) qu'aux relations externes (avec les clients) ;

3. Une autre idée qui a émergée des entretiens est l'autonomie et la transversalité. Le qualiticien devra être perçu comme un manager transversal qui peut influencer la ligne hiérarchique et diffuser un "comportement qualité" et non plus comme un manager fonctionnel (ce qui est encore le cas dans de nombreuses organisations). Différentes personnes interrogées pensent que leur position dans l'organigramme va changer : d'une position fonctionnelle, elles pensent passer à un rôle d'expert-consultant. Dans ce sens, nous pouvons parler d'une possible "défonctionnalisation" du métier de qualiticien. Peretti (1999) avait parlé de "Tous DRH" ; nous pourrions dire "Tous Qualiticiens". Cela semble correspondre à un double mouvement, qui au premier abord, pourrait sembler paradoxal, mais qui peut tout simplement se concevoir comme une "défonctionnalisation" de certains domaines transversaux du management : les fonctions supports.

Nous pouvons représenter les possibles évolutions du métier de qualiticien en croisant deux idées : expertise technique et expertise communicationnelle. Nous proposons alors quatre types possibles de qualiticien :

Encadré 2 - Les différents types possibles de qualiticien.



Le contrôleur Qualité est la conception classique du qualiticien, dont le rôle essentiel est avant tout le contrôle des produits en bout de chaîne dans les entreprises industrielles. L'animateur Qualité est quant à lui orientée vers la diffusion d'un message *qualité* dans l'organisation. Le manager administratif est, quant à lui, centré sur les normes, et en particulier les normes ISO. Il doit suivre

leur évolution, les comprendre et les faire appliquer. Enfin, le manager qualité totale apparaît comme un expert à la fois technique et en communication. Il doit être compétent sur les deux plans.

Nous soulignons le caractère exploratoire de ces premiers résultats qui méritent désormais d'être re-travaillés et déclinés en grille de questionnement pour pouvoir être remis aux acteurs-experts qui ont été interrogés. Une quinzaine de personnes sera simplement sollicitée pour répondre à ce questionnaire de pré-validation et conviée à une journée de travail comme la démarche présentée précédemment le précise.

Conclusion

Nous voudrions conclure cet article en mettant en évidence toute l'importance à accorder aux acteurs-experts. Si les méthodes d'experts représentent un outil classique en matière de prospective, elles présentent l'avantage de reposer sur le "dire d'expert", autrement dit sur la perception qu'un individu - un acteur - peut avoir d'une situation donnée. Comme le constate Hatem (1996), *« l'une des difficultés de la prospective tient à ce que l'on est souvent amené à travailler sur des matériaux flous : variables qualitatives difficiles à mesurer, relations causales dont l'intensité et la nature sont mal connues, réalisation d'événements incertains... Cette situation rend fréquemment nécessaire le recours au "dire d'expert" comme moyen d'étayer une démonstration, de quantifier l'intensité d'une relation causale, de chiffrer la probabilité ou la date d'occurrence d'un événement donné. Il convient donc de mettre au point des protocoles d'enquête permettant de recueillir ces opinions, dans leur diversité et leur richesse, avec le maximum de rigueur... L'un des principes fondamentaux de la discipline repose sur la recherche d'un dialogue et, si possible, d'un consensus, au sein d'un groupe de travail plus ou moins large, sur les défis à affronter et les solutions envisageables »*. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé opportun de nous orienter vers une méthode d'experts pour réaliser des exercices de prospective métier. Cette participation par des acteurs "vivant" un métier nous paraissait utile à la construction des futurs possibles en termes de compétences, d'activités ou de responsabilités. En cela la co-construction des futurs possibles représente un élément clef de la prospective métier et permet une différenciation forte avec les méthodes de gestion prévisionnelle, beaucoup trop instrumentales et imposées aux acteurs.

De plus, le fait de reposer sur l'avis d'experts dans l'analyse des évolutions de métier permet d'avoir une autre conception du temps. Comme le souligne Gimbert (2002), on peut opposer deux temps : celui de la physique et celui de l'humain. Le temps de la physique est un temps linéaire, homogène, qui a une vitesse d'écoulement constante. C'est le temps de l'économie classique. On peut y opposer le temps humain, c'est un temps vécu, c'est le temps de l'âme, de la phénoménologie, de la conscience, il est discontinu, hétérogène, sa vitesse d'écoulement est variable. Il semble que ce soit le temps de la prospective. Comme le disait Gonod (1996), *« la prospective est une synthèse du temps passé, présent et futur, des multidimensions de la société, des lois de la nature, de rapports inintentionnels et de rapports intentionnels, des contraintes objectives des héritages et des rythmes, de l'inertie et du dynamisme des forces sociales, des projets d'acteurs dotés d'inspirations, de stratégies et de moyens »*. L'opposition entre prévision et prospective trouve alors justification, la première étant de l'ordre du temps de la physique et la seconde, de l'ordre du temps humain. C'est ainsi que nous appelons à un dépassement des méthodes classiques de gestion dites prévisionnelles en gestion des ressources humaines, car elles nous paraissent de pas prendre en compte un aspect fondamental: la perception du temps humain et ses caractéristiques d'hétérogénéité, de systémique, de globalité et d'articulation passé/présent/futur.

Nous retenons donc une approche dite de prospective métier qui nous permet de mettre en évidence des métiers en émergence, en transformation et en obsolescence. Il nous semble en effet important de montrer la dialectique possible individu/organisation par l'intermédiaire d'exercices métier réalisés de manière intra ou inter-organisationnelle. L'exemple relaté du qualitatif en atteste. Cette dialectique toujours questionnée parce que mettant en relation la gestion des ressources humaines et la stratégie globale de l'entreprise semble pouvoir s'exprimer au travers de la prospective métier.

Bibliographie

- Baumard P. (1996), "Prospective à l'usage du manager", *LITEC*.
- Benayoun, Boulier (1972), "La gestion prévisionnelle".
- Berger G. (1964), "Phénoménologie du temps et Prospective", *PUF*.
- Bergadaà M. (2001), "Les mutations de l'entreprise : métiers commerciaux, NTIC, Interface Client", *actes du forum Prospective Métier, Paris-Dauphine*, 20 sept.
- Bergadaà M. (1999), "Strategic decisions and implementation : PRODIN™, a prospective dialectic interpersonal method", *Journal of Business Research*, vol. 45, n° 2, juin, p. 211-220.
- Boyer L., Saettie L. (1999), "La prospective métier", *cahier de recherche, IAE Caen*.
- Boyer L., Scouarnec A. (2002), "la prospective métier, définition, enjeux et méthodologie", *cahier de recherche, DMSF*, à paraître en septembre.
- Boyer L., Scouarnec A. (1999), "Les nouveaux Marchants", *EMS*.
- Boyer L. (1996), "Recentrage of firmsV", *Gestion 2000*, 2, p. 105-116.
- Brabet (1996), "Repenser la GRH", *Economica*.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (1998), "Gestion des ressources humaines", *Dunod, Paris*.
- Cazes (1986), "L'Histoire des Futurs", *Seghers*.
- Dubois M., Defelix C., Retour D., (1997), "GPEC : gestion prévisionnelle en crise ?", in "GRH en crise ?", *presses HEC Montréal*.
- Gimbert L. (2002), "La prospective", *séminaire de DEA, IAE de Caen*.
- Godet M. (1991), "De l'anticipation à l'action", *Dunod*.
- Godet M. (1997), "Manuel de Prospective Stratégique", *Dunod*.
- Godet M. (1999), "L'emploi et le grand mensonge", *Pocket*.
- Gonot P.F. (1996), "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in "Travaux et recherches de Prospective", *Futuribles*, N°2.
- Hatem F. (1996), "Introduction à la Prospective", *Economica*.
- Hatem F., Prél B. (1995), "Pour une prospective participative", *Ronéo, BIPE-Conseil*.
- Jardillier P. (1972), "La gestion prévisionnelle du personnel", *PUF, Paris*.
- Jouvenel de B. (1970), "Prévision et action", *Analyse et Prévision*, 9, 178-184.
- Lesourne J. (1989), "The enterprise and its future", *Masson*.
- Scouarnec A. (2002), "Exercice de prospective appliqué au DRH marocain : analyse du champ des possibles entre l'acteur confisqué et le créateur de valeur", in "Ouvrage collectif sur La GRH au Maghreb", dirigé par J.M. Peretti et Z. Yanat (à paraître).
- Scouarnec A. (2001), "Regards sur la fonction Marketing : vers la création d'un observatoire des métiers", *1^{er} forum de prospective des métiers*, fév., *IAE de Caen*.
- Scouarnec A. (2000), "Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux", *thèse de doctorat en sciences de gestion (NR) de l'université de Caen*.
- Wickham S., Cova B., (1996), "Stratégie d'incertitude", *Economica*.

VERS UN MODÈLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES FIRMES GLOBALES :

LE CAS DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES

Amélie Seignour

CREGO, université Montpellier 2

Quelles que soient la structure actionnariale et l'appartenance nationale des grandes firmes agro-alimentaires, les logiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines qu'elles adoptent sont aujourd'hui convergentes. Globalisation des grandes fonctions de l'entreprise, montée en puissance du contrôle de gestion, centralisation et dépersonnalisation d'une gestion des ressources humaines désormais duale, remise en question du pacte social sur lequel se fondait le management des hommes : telles sont les tendances émergentes du modèle de gestion du travail dominant dans les multinationales du secteur de l'agro-alimentaire (FMN-AA)

L'objet de cette communication¹ est donc d'analyser ces nouvelles formes organisationnelles et ces nouveaux modes de gestion du travail. Quatre axes majeurs sont présentés. Nous montrerons tout d'abord que ces firmes, qui avaient adopté jusque dans les années 1990 une organisation de type multi-domestique, mettent désormais en place une structure de mondialisation sous la forme d'une organisation-réseau globale. Celle-ci s'accompagne d'une centralisation du processus de décision et de contrôle ainsi que d'une formalisation plus poussée des opérations (1).

Parallèlement - ou conséquemment - ces multinationales gèrent leurs sites à partir d'indicateurs financiers qui leur permettent de "rationaliser" la production et de comparer les performances respectives de chacune de leurs divisions (2).

Dans ces firmes-réseaux, apparaît une gestion des ressources humaines segmentée : d'une part, une GHR élitiste émanant des sièges sociaux et réservée aux cadres dirigeants internationaux, d'autre part une GRH locale destinée aux niveaux inférieurs de décision, plus flexible et largement tournée vers la recherche de gains de productivité (3).

Ce clivage entre GRH globale et locale semble s'articuler à un décalage culturel entre les identités professionnelles et les aspirations des deux catégories de personnel correspondantes. En outre, la progression massive des contrats atypiques dans les établissements de production renforce un modèle de relation salariale de type "flexibilité de marché" remettant en question les anciens modes de régulation fondés sur un contrat social implicite. Cependant on peut observer quelques différenciations entre les modes de management adoptés par les firmes (4).

1. Vers une globalisation des multinationales de l'agro-alimentaire

1.1 La centralisation des grandes fonctions de l'entreprise

Les stratégies de recentrage, conjuguées aux stratégies de mondialisation et de croissance externe, de rationalisation productive et de maximisation de la valeur pour l'actionnaire ont modifié les configurations organisationnelles et les méthodes de gestion de ces firmes. Elles aboutissent à la construction d'organisations en réseaux dont les périmètres évoluent au fil des fusions-acquisitions,

1. Notre méthode d'investigation a reposé sur une analyse documentaire (articles de presse, documents d'entreprises, rapports d'analystes et études statistiques) ainsi que sur une trentaine d'entretiens semi-structurés auprès de cadres-dirigeants, de partenaires sociaux et d'experts d'industries agro-alimentaires (IAA) présentes sur le territoire français : Coca Cola, Danone, Heineken, Kraft Food, LVMH (secteur des vins et spiritueux) et Nestlé.

des cessions, de la concentration des sites de production et de l'externalisation d'activités jugées périphériques ou peu créatrices de valeur. Les grandes fonctions de gestion tendent à se regrouper au niveau européen voire parfois mondial. On assiste donc à l'émergence d'une nouvelle configuration structurelle dans laquelle les fonctions experts sont organisées au niveau groupe, de façon transversale par rapport aux filiales de marque qui sont elles-mêmes regroupées en divisions.

À l'heure de l'Europe politico-économique, de la globalisation des échanges et des marchés, de la concentration de la Grande distribution, les firmes suppriment les structures par pays et les remplacent par des structures par branches. Synergies et économies d'échelle sont ainsi recherchées.

« Il semblerait que d'ici quelques années (Biscuits France) puisse disparaître afin qu'il n'y ait plus qu'un seul centre de décision pour l'ensemble des biscuits au niveau mondial, le département "biscuits" du groupe Danone. Il y a encore trop de départements ; une réalité qui laisse entrevoir de nouvelles consolidations et de fusions entre filiales. »²

1.2 Le redéploiement des cols blancs par grandes fonctions

Parallèlement à la restructuration des centres de production, on assiste aujourd'hui à celle des cols blancs. De nombreuses directions fonctionnelles sont regroupées dans quelques grandes villes : dans ces nouveaux sièges transnationaux s'élaborent des stratégies communes à divers pays. Le traditionnel découpage national tend à être supplanté par une triple logique produits-marchés-métiers permettant de créer des synergies, de réaliser des économies d'échelle et, dans certains cas, de contourner les conventions collectives des pays qui protègent le mieux leurs salariés.

Ainsi chez Nestlé, la fonction réseau et systèmes d'information implantée à Bruxelles gère actuellement les données de six pays tests, d'autres pays devant suivre ; l'achat de chocolat et de café pour toute l'Europe s'effectue à Noisiel ; le programme "BIC" (*Business Information System*) centralise à Vevey la gestion de l'information et il est envisagé de regrouper l'ensemble de la gestion financière du groupe à Londres. Danone centralise les approvisionnements de matières premières et les produits d'assemblage depuis 4 à 5 ans. Une seule centrale d'achat pour le chocolat, la farine... au niveau européen, voire mondial est envisagée. De même, Kraft Food centralise les achats d'emballages, de vêtements de travail et le nettoyage industriel ; le centre informatique des pays d'Europe occidentale se situe à Lausanne et certaines directions fonctionnelles telles que GRH et Qualité couvrent plusieurs pays.

Cette mutation organisationnelle, qui repose techniquement sur les technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement sur la mise en œuvre de logiciels intégrés tels SAP, entraîne une centralisation des prises de décision et une standardisation des modes de gestion au détriment des spécificités nationales et locales.

1.3 Une technologie adaptée à ces mutations, les technologies de l'information et de la communication (TIC) : SAP et ses avatars

Ces firmes se sont toutes dotées dans les années 1990-95 d'un logiciel de type SAP : Heineken a déjà implanté SAP dans 27 pays (sur 40). 100 cadres Danone sont actuellement détachés pour travailler à la mise en place du logiciel "Thémis"³ auquel toutes les filiales du groupe sont graduellement connectées. Il existe également depuis peu un logiciel GRH : "People Soft". La GRH est donc amenée à être fortement standardisée. Nestlé a introduit SAP dès le début des années 1990 ; il restructure aujourd'hui son système d'information au niveau mondial à travers le programme Globe dont l'objectif est d'homogénéiser les applications et les informations de SAP au niveau mondial à partir d'un benchmarking et d'un système de reporting unique. L'ambition affichée : être "*the most cost efficient*".

2. Les citations présentes dans cette communication sont extraites des divers entretiens que nous avons menés.

3. Thémis est perçu par certains salariés comme une forte menace pour l'emploi, notamment des personnels interfaces entre le siège et les filiales et les informaticiens : de nombreux postes de conception et de développement informatiques dans les filiales et les départements risquent de devenir obsolètes.

2. Une gestion par les ratios financiers

Il est symptomatique de constater dans toutes ces firmes la montée en puissance du contrôle de gestion. Les indicateurs de productivité se multiplient. La fréquence des reportings et des contrôles s'accroît : certains indicateurs - de plus en plus précis - sont mesurés quotidiennement. Ce pilotage par les instruments permet de normer et de globaliser la gestion des multinationales.

2.1 Benchmarking et globalisation

L'un des principaux objectifs du contrôle de gestion dans ces groupes mondialisés réside dans la mise en œuvre d'un étalonnage qui tend à devenir mondial. Productivité, rentabilité, durée d'utilisation des équipements des différentes unités de production et des filiales sont désormais systématiquement comparées.

Dans l'industrie agro-alimentaire mondiale, les FMN d'origine européenne telles que Nestlé, Unilever, Diageo, à l'instar des FMN américaines, pratiquent le benchmarking depuis plus d'une dizaine d'années. Ainsi Unilever établit un groupe de référence comprenant 21 entreprises mondiales fabricant des produits de consommation non durables, avec l'objectif d'atteindre les trois premiers rangs dans le classement.

Cet outil de comparaison internationale est devenu une mesure de performance importante parmi les départements, les divisions, les filiales des FMN-A. Ces critères sont, par ailleurs, de plus en plus basés sur des comparaisons mondiales, particulièrement pour les firmes qui appliquent une stratégie globale. Cette comparaison s'exerce sur des entités parfois très différentes : chez Nestlé, le site industriel marseillais⁴ est comparé à une usine espagnole du groupe fabriquant des produits bas de gamme ; l'usine de Dieppe voit le coût de revient de ses produits comparé à celui de la production d'une entreprise mexicaine.

Si cet étalonnage conduit parfois à des fermetures d'établissements, là n'est pas son unique objectif : dans les IAA, les choix de localisation ne s'effectuent que peu en fonction des coûts de main-d'œuvre ; la proximité des matières premières, le coût et la durée du transport sont déterminants quant au choix du site. Le but de ce « benchmark permanent est de rationaliser la production, d'améliorer les résultats » et, principalement, de réduire les coûts.

2.2 Vers une centralisation de la prise de décision

« Les décisions se prennent en Europe, on ne sait plus où ; on n'a plus de marge de manœuvre. Autrefois, on reportait à la Business Unit française, on était plus libres d'investir au niveau local ; depuis 10 ans environ, le reporting est effectué auprès d'un patron manufacturing qui reporte directement au niveau Europe. »

« Aujourd'hui, on n'a plus de patrons mais des grands commerciaux. »

En raison d'un contrôle de gestion omniprésent et de l'introduction des technologies de l'information et de la communication, les sièges sociaux détiennent aujourd'hui des informations précises et fréquentes sur la gestion opérationnelle des diverses entités du groupe. Les directions de filiales et d'établissements sont moins autonomes que par le passé et gèrent leur unité en conformité avec les instructions de la société-mère.

Chez Unilever, par exemple, on assiste à une forte centralisation des objectifs de performance : un taux de résultat opérationnel de 10% est appliqué à l'ensemble des filiales.

En outre, dans un marché globalisé, les décisions -notamment d'investissement - pèsent lourd. Le pouvoir décisionnel intervient donc de plus en plus en haut dans la hiérarchie du groupe. Au niveau local, le dirigeant semble dépossédé de ses anciennes attributions en matière de prise de décision : il se vit dès lors comme un exécutant⁵, interface entre le sommet stratégique et ses collaborateurs.

4. Ce site connaît actuellement un plan social : 123 postes sont supprimés

5. Certains disent même méconnaître la stratégie du groupe.

De façon symptomatique, alors que le directeur de site d'un groupe agro-alimentaire était congédié, le directeur de la production s'est vu proposer ce poste qu'il doit cumuler avec ses anciennes fonctions. Or, ce poste -pourtant "double" - a été reclassé moins haut dans la hiérarchie et ne donne désormais plus à son détenteur ni le statut de cadre supérieur ni les avantages financiers (stock options notamment) qui sont associés à ce statut.

2.3 Un processus de normalisation

Ce management centralisé et fonctionnant à l'aide de tableaux de bord est souvent critiqué au nom de sa lourdeur, de son opacité - les chiffres sont dits, par les cadres dirigeants eux-mêmes, peu parlants et aisément falsifiables - et des effets pervers qu'il engendre⁶. Son utilité même est remise en question⁷.

« Tous ces indicateurs de performance m'aident-ils à prendre des décisions et aident-ils mes supérieurs ? Je n'en suis pas persuadé », s'interroge un directeur de site.

« On subit une pression dommageable (...) Maintenir sa marge, c'est déjà un bel accomplissement chaque année. Si l'on a fait 100 et que l'on refait 100. Mais il faut faire 105. C'est sur ce différentiel de 5 que l'on est jugé, pas sur les 100 qui sont pourtant bien plus importants pour la santé de l'entreprise » dit un dirigeant.

Il nous semble que cette gestion par les ratios fonctionne aussi -et surtout ? - comme un processus d'inculcation de normes financières et culturelles auprès des directions et des salariés, comme le rappel incessant de la finalité économique de leurs actes de gestion. Dès lors, puisque les TIC le permettent, transformer les directeurs en exécutants n'est plus une "erreur" de gestion mais un principe visant à réduire les zones d'incertitude d'acteurs potentiellement opportunistes, ne pas prendre en compte les spécificités locales n'est plus un effet pervers mais le principe même de ce contrôle de gestion global.

3. Une GRH centralisée et segmentée

Certaines multinationales telles Nestlé ou Danone créent des DRH au niveau du groupe ; d'autres (Krak Food par exemple) nomment des fonctionnels pour impulser des politiques RH dans des zones géographiques recouvrant plusieurs pays ; des logiciels se mettent en place pour homogénéiser les indicateurs sociaux ; les postes de travail tendent également à être définis au niveau du groupe : la GRH de ces firmes-réseaux est de plus en plus centralisée⁸.

Conséquence de cette évolution : selon certains de nos interlocuteurs, les DRH locaux disposent de marges de manœuvre réduites, méconnaissent parfois les grandes stratégies du groupe, perdent leur capacité de négociation et doivent principalement gérer en aval l'impact social de décisions prises au niveau européen ou mondial.

Autre conséquence, la GRH se segmente : l'encadrement supérieur est géré au niveau global, le personnel moins qualifié au niveau local.

3.1 Une GRH duale : le clivage global/local

L'une des évolutions les plus marquantes observées dans la gestion des ressources humaines des grands groupes étudiés concerne l'émergence d'un clivage croissant entre :

6. Exemple de la découpe de la viande : en raison de normes à respecter en matière de coût de personnel, un personnel peu qualifié est recruté, ce qui conduit à des pertes importantes en termes de déchets à la découpe, alors que les matières premières représentent une part importante du coût de revient ; on peut dès lors penser que les coûts induits sont plus importants que les économies réalisées.

7. « Nous mettons en cause l'excès de "pilotage par les instruments" auquel on assiste dans la plupart des grands groupes multinationaux. La vie quotidienne des équipes de direction, du top management aux s.b.u. (strategic business units) pourtant plus proches du terrain, est, plus que jamais, constituée de rapports à rendre et/ou à analyser. Ces rapports sont eux-mêmes de plus en plus chargés en statistiques, diagrammes et graphiques. Cette tendance facilite les pratiques de benchmarking permanent mais rétrécit l'horizon temporel du décideur. Nous avons la conviction que cette orientation va à l'encontre du management car elle tend à supplanter ce dernier au lieu de simplement l'aider dans ces décisions. » (Pérez 2001.)

8. Certains modèles alternatifs perdurent néanmoins : Bongrain maintient une GRH décentralisée par établissement ; il existe une forte hétérogénéité de la GRH au sein du groupe.

- la partie de la GRH centralisée au niveau du groupe, qui s'applique au personnel de plus en plus international de la holding ainsi qu'aux cadres dirigeants des filiales ;
- la GRH locale - mais de plus en plus standardisée notamment en raison de l'utilisation de logiciels et d'indicateurs mis en œuvre au niveau des sièges sociaux - du reste du personnel avec, cependant, de fortes différences de rémunération à qualification égale au sein même des firmes en fonction des caractéristiques locales : histoire de la filiale, niveau des salaires au moment du rachat, rentabilité du domaine d'activité de la division, localisation rurale ou urbaine...

Pour l'un des cadres dirigeants interrogés, il existe actuellement dans les grands groupes « *un risque de rupture* », un clivage culturel entre les cadres dirigeants et les autres salariés.

3.2 Le management des cadres dirigeants

Dans les multinationales de l'agro-alimentaire, les politiques de gestion des cadres supérieurs sont définies de façon centralisée par le siège social de la maison-mère. Celui-ci recrute de jeunes et brillants cadres internationaux issus des meilleures écoles et universités, les forme, les rémunère, gère leur carrière de façon à atteindre les objectifs suivants :

- fidéliser une ressource rare et volatile ;
- faire adhérer l'élite des salariés à la culture dominante du groupe de façon à s'assurer de sa loyauté et à réduire les comportements opportunistes dès lors que centralisation et standardisation sont inopérants et que la délégation s'avère incontournable. Pour atteindre ce but, deux principaux moyens sont employés :
 - a - socialiser ces acteurs à travers des pratiques de formation, de communication interne, de renforcement des liens interpersonnels entre dirigeants ;
 - b - aligner leurs intérêts, notamment financiers, sur ceux de la direction générale et des actionnaires.

À l'exception des directeurs de Nestlé, la tendance dans les politiques de rémunération des firmes agro-alimentaires est de verser des stock options aux cadres dirigeants. Cette forme de rémunération est perçue tout à la fois comme un élément fort de motivation, une gratification, la contre-partie de la prise de risque du salarié⁹ ou comme une façon habile d'assujettir les comportements d'un cadre-actionnaire à la finalité économique du groupe¹⁰.

« *Les directeurs anticipent sans doute les désirs des actionnaires puisque ce sont eux-mêmes des actionnaires : ils touchent des stock options* » disait un cadre dirigeant lui-même détenteur de stock options.

Le personnel destiné à occuper les hautes fonctions est de plus en plus qualifié. Il existe désormais peu de promotion interne pour accéder aux postes à responsabilité : les "cadres historiques" ne correspondent plus au profil recherché par le siège qui demande pour ces carrières des jeunes diplômés à haut potentiel - généralement issus de filières marketing, finance et contrôle de gestion - dotés d'une forte mobilité fonctionnelle et géographique.

3.3 La gestion locale des ressources humaines

Notons que cette recherche a pour terrain des grandes firmes dominantes et non leur périphérie : malgré les plans sociaux et les bouleversements qu'elles vivent, la relation d'emploi reste privilégiée par rapport à celle de leurs sous-traitants, une externalisation se traduisant souvent par le transfert des emplois mais aussi par la dégradation des rémunérations et des conditions de travail¹¹. Nul doute qu'une étude des modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises de sous-traitance de ces mêmes firmes aurait été fort différente.

9. Prise de risque parfois minime : dans certaines firmes, quand le cours des l'action baisse il est alors décidé de donner aux détenteurs de stock options un certain nombre d'actions afin de compenser cette baisse. Dans ce cas, les stock options fonctionnent donc bien comme une gratification fort lucrative et non comme une prise de risque.

10. Ces résultats convergent avec ceux de l'étude IRES intitulée "L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises", Document de travail n° 42, mars 2001.

11. Les PME du secteur agro-alimentaire voient leur nombre et leur effectif croître considérablement en France entre 1993 et 1997, tandis que la population des salariés employés dans les différents établissements décroît.

3.3.1 Productivité et automatisation

Depuis les années 1980, les firmes agro-alimentaires se sont largement automatisées, ce qui a entraîné une augmentation spectaculaire de leur productivité. À titre d'exemples : chez Heineken, en 1972, 1000 personnes produisaient annuellement 1 million d'hectolitres de bière ; en 2001, 500 personnes produisent 3 millions d'hectolitres¹².

Les nouveaux équipements utilisés par Moët et Chandon effectuent ce que faisaient trois ou quatre machines auparavant. Par exemple l'étiquetage nécessitait avant des machines spécialisées pour la capsule, la cravate, l'étiquette, la contremarque, maintenant une seule machine et un seul homme réalisent l'ensemble de ces opérations.

De ce fait, les effectifs des sites de production des IAA ont considérablement diminué (plans sociaux, primes au départ...). Cette recherche de productivité passe aussi par une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, une flexibilité tant quantitative que qualitative accrue et par la polyvalence des opérateurs.

3.3.2 Augmentation de la durée d'utilisation des équipements

La tendance actuelle repose sur une durée optimale des équipements, à tel point que le nombre de références tend à être réduit pour augmenter le taux d'occupation. Les opérateurs des différents sites de production dans lesquels nous nous sommes rendus - à l'exception de Moët et Chandon¹³ - travaillent en 3x8 et parfois systématiquement ou occasionnellement en 5x8, c'est-à-dire 24 heures sur 24, 7 jours sur 7¹⁴.

Toutefois, une certaine hétérogénéité demeure quant au degré d'automatisation des sites de production. Par exemple, chez Danone, pour les assortiments de biscuits, il y a encore une forte concentration d'ouvrières autour des lignes de production pour remplir les boîtes manuellement.

Le taux d'utilisation des équipements devient un critère majeur de décision d'un plan de restructuration : l'usine Nestlé de lait concentré sucré de Lisieux a vu dans les années 80 le transfert de sa production sur un autre site où le taux d'utilisation des machines était supérieur. Le taux de non-utilisation (nettoyage, réglage...) doit être inférieur à 25%.

3.3.3 Une gestion de l'emploi flexible visant une réduction des coûts

Outre la réduction des effectifs, tant au niveau des groupes (cession d'usines), des sites de production (plans sociaux, primes au départ...) que, plus récemment, des sièges nationaux, la tendance lourde des multinationales est le recours massif à l'externalisation, tant de la main-d'œuvre que d'activités dites périphériques.

L'utilisation de travailleurs intérimaires - environ 10% des effectifs dans les IAA - témoigne d'une recherche de flexibilité quantitative. Cette pratique est justifiée par les directions au nom de la saisonnalité de leurs activités, mais certains salariés réfutent cet argument : toute la production tend aujourd'hui à devenir "saisonnière" du fait de la fréquence de renouvellement des produits. En outre, si pour une PME, l'intérim s'avère plus cher que le CDI, dans les multinationales, son coût est moindre car ce personnel ne bénéficie pas des avantages sociaux des salariés de l'entreprise. Cette stratégie de sous-traitance de la main-d'œuvre permet donc de contourner la politique sociale et notamment salariale de l'entreprise.

L'externalisation des activités reste modérée dans les IAA : les problèmes de sécurité alimentaire, les exigences de traçabilité des consommateurs incitent les managers comme les investisseurs à la prudence. Toutefois, les pratiques d'externalisation des fonctions du support administratif et

12. Il faut toutefois nuancer ces chiffres puisque le transport est aujourd'hui externalisé.

13. Actuellement les usines tournent toujours en 1 x 8, c'est-à-dire qu'il n'existe qu'une seule équipe de travail. Ceci constitue aujourd'hui une exception dans les groupes industriels agro-alimentaires et doit être mis en relation avec la politique de limitation des quantités de champagne produit et avec le fort pouvoir de négociation des syndicats depuis 1945. Historiquement M&C a constitué la référence champenoise en matière de convention collective.

14. Trois équipes par jour plus 2 équipes les samedi et dimanche (2 x 12 heures).

technologique ainsi que du transport sont fréquentes et certaines phases du processus de production tendent aujourd'hui à être sous-traitées lorsque cela s'avère techniquement et qualitativement possible et rentable. Le groupe décide alors de se recentrer sur des métiers à haute valeur ajoutée.

À titre d'exemples : Nestlé sous-traite les premières transformations des produits (leur contrôle sanitaire a lieu chez les fournisseurs), leur acheminement ainsi que certaines fonctions logistiques tant au niveau des services (achats d'espace, photographies des produits) que de la production industrielle. Kraft Food externalise le nettoyage industriel (depuis une vingtaine d'années), la sanitation, la maintenance et le transport.

Le comportement des firmes leader est déterminant ; or, elles font parfois marche arrière : lorsque Heineken et Kronembourg ont décidé de se séparer des activités de distribution et de vente, elles ont été suivies par d'autres entreprises alors que ces activités étaient fortement rémunératrices. On assiste aujourd'hui à un mouvement inverse d'internalisation des activités aval. Sur le site d'Evry du groupe Danone, l'entretien préventif avait été sous-traité à d'anciens salariés, puis la direction a réintégré cette activité peut être plus complexe et plus stratégique qu'il n'y paraissait.

Le choix de l'externalisation peut être autre que financier mais le passage à la sous-traitance permet aussi de contourner des conventions collectives avantageuses pour les salariés, de renégocier à la baisse des accords syndicaux et de minimiser le poids de la représentation syndicale. Tel est le cas :

- chez Unilever, qui vend actuellement ses usines ou les filiale pour les gérer sur la base de la contrainte de marché ;
- chez Nestlé, où le transport est sous-traité ; il y a obligation de reprendre l'ancien personnel mais à des conditions d'emploi nettement moins favorables, la convention collective de Nestlé étant plus avantageuse que celle des transports ;
- en Champagne, où les salariés des grandes maisons bénéficient d'avantages sociaux en raison du poids de la structure syndicale.

Ces firmes recherchent également une flexibilité qualitative fondée sur la polyvalence et l'expertise des opérateurs.

3.3.4. Automatisation, nouvelles formes d'organisation du travail et mutation des métiers

Dans les années 80, des systèmes de production flexible apparaissent dans les IAA. Si l'automatisation des lignes de production a entraîné un fort débauchage, les opérateurs qui restent connaissent dans la plupart des sites de production des grands groupes¹⁵ un élargissement et un enrichissement de leurs tâches de travail¹⁶. Par exemple : les ouvriers des lignes de production de Danone ou de Jacques Vabre doivent désormais connaître les machines et être capables de lire un tableau d'électricité. Ils prennent plus de responsabilité et sont qualifiés¹⁷. Ils conduisent plusieurs machines du même type associées à la production de différentes variétés de produits et gèrent la maintenance de premier niveau. Cette polyvalence est entretenue par un système de rotation des postes. Chez Coca Cola, les lignes robotisées existent depuis 1993-94 ; les salariés contrôlent les écrans et les bouteilles (défauts liés à la

15. Ceci peut s'avérer très différent dans certaines filiales ou sites de production (ex. : Findus, population féminine non qualifiée et travail taylorien) dont les process - à la chaîne - ne sont pas automatisés soit parce que les produits ne le permettent pas, soit parce que la production n'est plus considérée comme stratégique.

16. Rappelons toutefois que ce modèle de la polyvalence existe dans les multinationales elles-mêmes : qu'en est-il dans les autres firmes du réseau ? Une étude de la gestion du travail dans les entreprises de sous-traitance aboutirait peut-être à des conclusions différentes.

17. Aux dires de certains de nos interlocuteurs, cela s'accompagne aussi d'une certaine déshumanisation. Avant l'automatisation, les ouvriers pouvaient se parler pendant les heures de travail alors que maintenant, leur tâche demandant plus de concentration et un suivi plus strict des lignes de production. Tout dépend en fait du degré d'automatisation : dans les sites très automatisés, ce suivi est inutile ; des signaux sonores et lumineux apparaissent dès qu'une anomalie se produit ou dès qu'une intervention humaine s'avère nécessaire.

fermeture de la bouteille, étiquetage...) et peuvent ralentir les cadences. Dans les usines Heineken, sur les trois étapes du processus (brassage, fermentation, filtrage) qui correspondaient à trois ateliers de fabrication, deux (brassage et fermentation) sont désormais regroupées. Ceci est rendu possible grâce à la polyvalence des agents et à l'introduction des nouvelles technologies. Aujourd'hui, pour les nouvelles boîtes de bière, 7 personnes niveau BAC + 2 sont détachées de leur poste de travail pour former un groupe autonome. Conséquence : les métiers des opérateurs ont largement changé ; leur niveau de qualification s'est accru à tel point que dans de nombreux sites de production, le niveau maîtrise a été supprimé. Pour accompagner cette mutation, la formation a joué - et joue encore - un rôle essentiel¹⁸.

L'automatisation a entraîné la disparition de plusieurs métiers qui réclamaient une expertise des opérationnels. A-t-elle pour autant toujours eu des conséquences aussi négatives ? Sans doute pas : de nombreux postes de travail d'exécution qui ne réclamaient aucun savoir-faire ont disparu et ont aussi été remplacés par des postes de travail qualifiés, réclamant l'implication et la compétence des salariés.

« Le personnel était interchangeable sur les machines mécaniques, c'est de moins en moins vrai avec l'automatisation puis la robotisation, où il faut suivre sur un ordinateur de bord les caisses entrées et sorties, programmer la machine... »

3.3.5. Une rémunération individualisée et liée à la performance du groupe¹⁹

Les augmentations générales et systématiques sont faibles et la plupart des salariés, à l'exception généralement des opérateurs de base, ont une part de leur rémunération qui varie en fonction de leur performance individuelle, c'est-à-dire de leurs apports productifs à l'organisation. Les personnels voient aussi de plus en plus leur salaire dépendre de la performance du groupe, la plupart des IAA ont mis en place une politique d'intéressement. Une ultime tendance apparaît aujourd'hui dans les IAA, celle qui consiste à distribuer des actions au personnel, quel que soit son statut.

4. Un pacte social en mutation

Nombre de nos interlocuteurs, qu'ils soient syndicalistes ou dirigeants, évoquent une certaine déshumanisation de l'actuelle vie au travail dans leur firme. Ce sentiment semble essentiellement dû aux différentes dimensions de la gestion du travail précédemment évoquées : centralisation, standardisation, élitisme, individualisme, flexibilité, perte du pouvoir décisionnel et remplacement du lien affectif à l'entreprise par une relation contractuelle. Malgré les convergences identifiées on peut analyser des différenciations dans les styles de management.

4.1 Des convergences perçues

Un net clivage semble exister entre un passé - certes magnifié - et un présent quelque peu désenchanté. Le changement de nature des relations avec la hiérarchie paraît particulièrement sensible :

"Avant", un management de relative proximité, la hiérarchie était impliquée dans son rôle d'animation d'équipes de travail. L'encadrement faisait souvent carrière dans une entreprise avec laquelle il entretenait, quels que soient les conflits, un lien affectif.

Aujourd'hui un "non-management"²⁰ qui peut être s'expliquer par une très forte individualisation des carrières et une concurrence accrue parmi les cadres supérieurs.

18. Chez Moët et Chandon, le changement de métier des opérateurs s'est opéré de façon progressive sur les 15 dernières années : depuis 3 ans, 40 ouvriers sur 583 ont suivi, sur volontariat, une année de formation en maintenance 1er niveau (CMAC) et ont été reclassifiés à un niveau supérieur. Les ouvriers ont gardé leur salaire pendant la formation, y compris une prime d'intéressement à la productivité. Une quinzaine d'opérateurs devrait encore suivre cette formation ; certains continuent vers un Bac professionnel, après un retour en entreprise. Le budget formation sur les dernières années est égal à 4,2% de la masse salariale.

19. La rémunération de ces salariés est au dessus de la moyenne sectorielle. Ceci est l'une des raisons expliquant le recours à l'externalisation, de la production comme de la main d'œuvre.

20. Selon l'expression d'un de nos interlocuteurs.

Les firmes recherchent des jeunes cadres de haut niveau, ambitieux, désireux d'évoluer rapidement dans la structure. Mais cette même ambition, ce lien de plus en plus rationnel qui les unit à l'entreprise peut les conduire à adopter en interne des stratégies d'acteurs en opposition avec les intérêts de la direction de la firme ou à changer d'entreprise²¹ s'ils trouvent sur le marché du travail une "offre" objectivement plus intéressante en termes de rémunération et/ou de gestion de carrières. L'existence d'un lien identitaire à l'entreprise n'est pas déterminant pour cette population qui n'a pas d'ancienneté dans le groupe et joue avant tout sur son pouvoir de négociation.

Ces nouvelles recrues n'ont pas nécessairement un intérêt particulier pour le métier ou la mission de l'entreprise qui les recrutent et encore moins un attachement affectif. Leur enfance a été bercée par des annonces de plans sociaux, d'augmentation du chômage ; on leur a à maintes reprises expliqué qu'elles devaient être capables de changer d'entreprise, de pays, de métier... Les leçons ont été retenues. Les jeunes salariés hautement qualifiés entendent bien se servir de l'entreprise autant qu'elle pourra se servir d'eux. Une logique du "donnant-donnant" apparaît remettant en question l'ancien lien affectif qui unissait les personnels à leur "maison".

Certains de nos interlocuteurs dénoncent l'élitisme exagéré dans le recrutement. Des niveaux moindres de qualification suffiraient bien souvent, permettraient de mieux fidéliser les cadres et réduiraient le clivage culturel et managérial entre les populations. Actuellement les postes locaux servent de marche-pied aux jeunes cadres, ce qui entraîne un fort turnover interne et externe au groupe ; les "anciens" investissent pour transmettre leur expérience mais cet investissement est perdu car après deux ou trois ans, ces jeunes salariés partent pour évoluer dans d'autres structures.

La recherche de jeunes diplômés ou de jeunes cadres "à haut potentiel", fortement mobiles, entraîne un changement culturel fort au sein des firmes. Ainsi, contrairement au credo des firmes, l'écoute est jugée médiocre, le sentiment d'appartenance faible ; le management des hommes est de plus en plus lointain et normalisé. En outre, les salariés, conscients de l'extrême centralisation des prises de décision et de la standardisation tant des procédés de travail que des résultats²², ont parfois le sentiment de ne plus avoir en face d'eux de véritables patrons, c'est-à-dire des décideurs. Cette désincarnation du pouvoir²³ renforce le sentiment d'impuissance.

Les marques constituent également un vecteur important d'identification des salariés à l'entreprise. En conséquence, les stratégies de marques ombrelles peuvent susciter des résistances et une démobilisation des salariés lorsqu'elles conduisent à dissocier la marque du produit auquel elle était historiquement rattachée, et/ou à augmenter les volumes produits au détriment de la tradition de qualité de la production. On citera en exemple ce rejet de la "mal bouffe" exprimé par un salarié lors d'une réunion de comité d'entreprise, suite au rachat de son entreprise par un grand groupe européen.

À l'attachement "identitaire" au produit se substitue alors une relation de type contractuelle et financière, la motivation des salariés étant recherchée par la part variable liée aux résultats qui vise à compenser l'accroissement des rythmes de travail et des exigences de rendement. Outre leur faible capacité de mobilisation collective, ces politiques peuvent être illusoire lorsque les objectifs de performance, intégrés dans des calculs de rémunération souvent sophistiqués, ne peuvent matériellement pas être atteints par les salariés.

Ce comportement émergent est parfaitement adapté aux nouvelles tendances de gestion des ressources humaines, qui, nous l'avons vu, reposent toutes sur l'individualisation (des carrières, de la formation, des rémunérations...). Or, dans ce face-à-face employeur-employé, inégalitaire dans son essence même, ne peuvent tirer leur épingle du jeu que les personnels détenteurs d'un pouvoir de négociation, ceux qui constituent le "cœur" de la firme. Les autres, s'ils n'ont pas forcément vu

21. Il existe une forte tension du marché de l'emploi population cadre : les jeunes sont chassés et changent d'emploi quelques mois après leur embauche.

22. Nous empruntons cette terminologie à Mintzberg.

23. N'oublions pas que dans les multinationales, les salariés méconnaissent parfois tant le dirigeant que les différentes entités du groupe pour lequel ils travaillent.

leur situation se précariser²⁴, vivent au quotidien une pression qu'ils méconnaissaient jusque dans les années 90. Chez Nestlé, par exemple, comme dans les autres IAA, les carrières semblaient paisibles et linéaire. Aujourd'hui, au travers de nouvelles pratiques managériales telles que la direction par objectifs, la rémunération partiellement liée au système d'appréciation, une pression s'exerce sur des salariés d'autant moins sereins qu'ils redoutent, ici comme ailleurs, de nouveaux plans sociaux.

Les directions mettent ainsi en œuvre une gestion individualisée et contractuelle²⁵ - reposant largement sur des stimuli financiers - qui supprime les anciens modes de régulation collectifs. Or, ces tendances semblent réductrices : les membres d'une l'organisation sont liés par des solidarités provenant d'une histoire commune et de desseins - voire de défis - partagés²⁶. L'intensité des coordinations informelles participe largement à la performance des organisations. Y substituer une logique contractuelle, occulter - voire dénier - les dimensions affective et culturelle des organisations peut conduire, à long terme, à remettre en question cette performance.

4.2 Vers une typologie des styles de management

Bien que les grandes firmes de l'agro-alimentaire adoptent des logiques de gestion du travail relativement proches, certains entretiens exploratoires nous permettent de proposer l'hypothèse de styles différenciés de management liés à la nature de l'actionnariat. Trois types de management peuvent ainsi être distingués.

TYPE 1 : le modèle anglo-saxon (actionnariat institutionnel)

Le discours de la direction est ici très contrôlé. Il porte sur les objectifs de rentabilité fixés au siège, qui doivent être atteints dans l'ensemble du groupe quelles que soient les spécificités des activités et des filiales au niveau local. Le processus de détermination de ces objectifs est perçu comme une "boîte noire" par les établissements. Les décisions stratégiques sont fortement centralisées, mais s'accompagnent d'une forte diffusion de l'information concernant les objectifs du groupe. Par exemple, les résultats mondiaux du groupe seront présentés à un rythme mensuel ou trimestriel au sein de ses filiales françaises, et situés par rapport à ceux de ses principaux concurrents. L'objectif central du groupe est ici d'augmenter le bénéfice par action. Bien que la création de valeur se soit fortement diffusée dans la communication avec les salariés au cours des cinq dernières années, le discours managérial reste axé en France sur la concurrence mondiale.

« Les objectifs de productivité répondent aux pressions du siège et de l'actionnaire, or, on ne peut pas satisfaire l'actionnaire : la valeur de l'action ne dépend pas de la productivité des usines d'une firme mais d'un procès perdu ou gagné en Floride. Toutefois les décisions sont prises en fonction de la valeur de l'action. » (Kraft Food.)

Le plus souvent, les objectifs assignés aux filiales sont exprimés en termes de résultats d'exploitation ou niveau d'effectif. La nature des ratios considérés correspond globalement aux résultats d'exploitation/capitaux engagés, une transposition simple des principes de création de valeur inhérents aux approches de type EVA. L'atteinte de ces objectifs de rentabilité passe par un processus de négociation où le discours du groupe est nuancé, et qui prend en compte le contexte local, notamment au niveau des dirigeants (français) de filiales.

La nature comptable et financière des objectifs fixés tend toutefois à créer des effets pervers, en favorisant une forte politisation du processus de négociation, faute de constituer un thème fédérateur pour les salariés locaux. Les groupes américains apparaissent ainsi comme des "intégristes

24. Rappelons que notre terrain est constitué par des multinationales dans lesquelles le personnel restant, c'est-à-dire celui dont le site n'a pas fait l'objet de plans sociaux, ou dont l'activité n'a pas été externalisée, connaît des conditions d'emploi lui sont relativement favorables.

25. Qui vise notamment à affaiblir la négociation collective. Les syndicats, absorbés dans la gestion des plans sociaux, n'ont guère le pouvoir d'infléchir les décisions relatives à la pertinence de ces plans sociaux. Ces décisions sont d'autant plus difficiles à réfuter qu'on ne sait ni qui les prend ni en fonction de quels critères de gestion.

26. Les stratégies de marques ombrelles peuvent susciter des résistances et une démobilisation des salariés lorsqu'elles conduisent à dissocier la marque du produit auquel elle était historiquement rattachée, et/ou augmenter les volumes au détriment de la qualité de la production. L'identification des salariés à leur entreprise est alors de plus en plus difficile.

du ratio", qui assignent une valeur attendue à un taux de rentabilité sans s'intéresser aux moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif. Par exemple, les coûts exceptionnels n'étant pas pris en compte dans les ratios de rentabilité, les syndicats ont parfois pu négocier des indemnités très élevées qui grèvent la véritable rentabilité de l'entreprise. De façon similaire, un objectif de réduction des effectifs pourra être fixé en CDI, permettant à la filiale de compenser cette réduction par un recours accru aux CDD qui pèse sur la rentabilité.

Le cas des investissements champenois d'un grand groupe américain illustre bien ce type de management stratégique. Un objectif de 18% est fixé par le groupe pour la rentabilité de sa production de champagne, impossible à atteindre puisque le leader du marché ne réalise que 15%. En conséquence, le groupe s'est désengagé de cet actif stratégique. Cette décision atteste de la non-prise en compte des spécificités sectorielles et géographiques dans la fixation des objectifs de rentabilité. Il n'est, en effet, pas possible d'obtenir des taux similaires à ceux du marché américain, où quatre marques dominent dans le champagne, sur le marché français où une centaine de marques sont positionnées. La capacité à contrôler les prix et bénéficier d'économies d'échelle est bien plus forte aux États-Unis qu'en France.

Ce désengagement est également intervenu malgré les anticipations favorables concernant la consommation de champagne pour l'an 2000, et malgré les avantages directs en termes de prix d'une production interne par rapport à un approvisionnement sur le marché. Dans une logique de coûts d'exploitation, et plus généralement de compétences centrales du groupe dans le secteur, il est plus intéressant pour le groupe de posséder ses vignes, mais dans une logique de rentabilité des capitaux investis, il a préféré se désengager.

TYPE 2 : le groupe paternaliste opaque (actionnariat familial)

Le discours de la direction peut être schématiquement traduit de la façon suivante : « On est petit, le monde est dangereux, on ne maîtrise pas ses évolutions, il faut nous faire confiance dans la gestion de l'entreprise. » Très peu d'informations sont transmises aux filiales, aux salariés et aux syndicats, de sorte que les objectifs stratégiques sont définis par, et connus seulement de, la direction.

Le groupe est dirigé comme une collection de PME au sein desquelles l'information ne circule pas sur l'activité du groupe dans son ensemble. L'univers de référence des salariés reste l'usine, et non le groupe. Ce mode d'organisation se justifie en partie par la nature de l'activité, qui se prête mal aux économies d'échelle au niveau de la production, le groupe privilégiant alors les petites structures et la croissance externe par acquisition de PME.

Ce *modus vivendi* a bien fonctionné en période de croissance, mais en situation de crise et de restructuration, telle qu'actuellement générée par les pressions de la grande distribution et la mondialisation de la concurrence, l'absence traditionnelle de dialogue au sein du groupe peut déclencher des "sur-réactions", ravivant des frustrations accumulées au cours du temps. Il semblerait que si en période de croissance, le groupe ne partage pas avec les salariés le surplus généré par l'activité, en période de crise, les salariés refusent à leur tour d'absorber le coût des restructurations. Plus généralement, ces groupes se caractérisent parfois par un manque de vision stratégique, une incapacité à mobiliser et valoriser leurs compétences internes et à se positionner face aux enjeux concurrentiels.

TYPE 3 : les firmes globales européennes, une troisième voie ?

Ce troisième type se caractérise par la recherche d'un équilibre entre une gestion du travail favorable aux salariés et une logique financière en termes de rentabilité attendue des capitaux investis, favorisée par une position de leadership sur leurs marchés.

Jusqu'au milieu des années 1990, la rentabilité dégagée grâce à la position de leadership était jugée satisfaisante par ces groupes, mais au cours des années récentes la pression financière s'est accrue et le taux à atteindre a augmenté. Il est recherché par le biais de l'automatisation du processus de production, accompagnée de négociations sociales où les syndicats acceptent des

réductions d'effectifs et des externalisations d'activités en contrepartie du maintien, voire de l'amélioration, des conditions d'emploi des salariés restants. Sur un même site, on pourra ainsi trouver des salariés de l'entreprise et des intérimaires ou salariés d'une entreprise contractante, avec des écarts de salaires importants mais acceptés car se situant toujours au-dessus de la moyenne locale.

La spécificité du produit, ainsi que le poids de l'histoire des relations sociales dans l'entreprise, semblent jouer un rôle majeur dans l'existence de ce troisième type, incitant l'entreprise à éviter les conflits sociaux nuisibles à son image. Cette dernière constitue un actif stratégique essentiel permettant dans certains cas de justifier des marges très élevées.

L'ancrage territorial apparaît également comme essentiel dans certains cas, comme celui du champagne qui ne peut être fabriqué en dehors de sa zone d'appellation. Une forte culture et tradition communes animent ici les producteurs et salariés locaux, favorisant les transferts et le développement de savoir-faire, ainsi que la construction d'une identité collective. Les grands groupes sont alors ancrés dans un pôle de production spécialisé où les acteurs sociaux, tels que les syndicats patronaux et salariés, ainsi que les collectivités locales, ont historiquement contribué au développement et à la structuration du tissu productif local. On retrouve ici une référence au modèle des districts industriels italiens et à la façon dont ces districts s'intègrent aujourd'hui dans l'économie mondiale, notamment par le biais des grands groupes qui viennent s'y implanter.

Conclusion et prolongements

On voit se dessiner dans les firmes multinationales de l'agro-alimentaire l'articulation des trois nouveaux modèles de relation salariale qu'analysent Robert Boyer et al. (1999) :

- celui de la flexibilité de marché en pleine croissance qui concerne les salariés "jetables, juste à temps" peu qualifiés, peu formés, mal rémunérés, sans pouvoir de négociation, assujettis à des contrats atypiques et évoluant en général dans des agences de travail temporaire ou dans les entreprises de sous-traitance des grandes firmes leader ;
- celui de la "stabilité" polyvalente que connaissent les opérateurs plus qualifiés de l'entreprise dont le travail s'est enrichi et dont l'on tente d'entretenir et de développer les compétences tant qu'un retournement stratégique ou technologique ne conduit pas à s'en séparer. Les plans sociaux, l'individualisation des rémunérations, l'éloignement des centres de décisions ont érodé leur capacité pratique et symbolique de négociation ;
- enfin, le régime professionnel des jeunes diplômés à fort potentiel et des cadres dirigeants dont l'implication patrimoniale s'est accrue et qui sont les véritables acteurs de carrière très mobiles. Ceux-ci sont gérés au niveau central par les FMN alors que les décideurs laissent au niveau local la gestion opérationnelle des autres salariés tout en l'enserrant dans un système de procédures étroit.

Toutefois et au-delà de toute considération idéologique, cette segmentation semble fragiliser le développement futur des entreprises. La première catégorie de salariés est insuffisamment qualifiée pour s'adapter rapidement en cas de mutation majeure. Les personnels plus qualifiés éprouvent des sentiments ambivalents envers leur entreprise. Les "cadres historiques" par exemple, sont désenchantés par une maison à laquelle ils estiment avoir beaucoup donné, pour laquelle ils ont toujours un attachement affectif mais qu'ils jugent ingrate.

En outre, bien qu'ils éprouvent encore la fierté d'appartenir à leur entreprise, ils n'adhèrent ni à son évolution actuelle ni au système de valeur qu'elle propose aujourd'hui. Ils ne souhaitent désormais plus s'engager autant que par le passé dans leur vie professionnelle. Les salariés appartenant à la troisième catégorie constituent certes le cœur de ces multinationales, mais ces firmes peuvent-elles réellement compter sur cette main-d'œuvre performante mais volatile, mue par des motivations avant tout financières qu'elles ont elles-mêmes développées ?

Il apparaît, en effet, que l'éventail des choix stratégiques dont disposent les groupes se rétrécit au fur et à mesure qu'ils s'engagent dans une financiarisation de leur stratégie. Les critères d'allocation des ressources centrés sur des horizons de rentabilité de plus en plus courts laissent une place réduite

à l'innovation, au slack organisationnel, à la construction d'un projet identitaire dans la firme. En outre, une firme dont les frontières évoluent sans cesse au gré des restructurations peut-elle réellement fonctionner comme un pôle d'attachement identitaire ? L'intensification des pressions concurrentielles au sein d'une firme définie comme un marché interne, entre filiales, entre usines, entre cadres dirigeants, renforce des comportements opportunistes et individualistes, plutôt que l'adhésion à un projet commun. Dans cette perspective, l'appropriation de la valeur par l'une des parties prenantes peut certes constituer un but à atteindre mais en aucun cas un acte fédérateur. Telle est à long terme l'une des limites majeures de la création de valeur actionnariale.

