

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS AU CEA: UN PROCESSUS ÉVOLUTIF DE CONSTRUCTION DE SENS

*KLARSFELD ALAIN **, *MUSSEAU OLIVIER***, *VAN DEN BOOM FLORENCE****

Résumé. Dans la littérature relative à la gestion prévisionnelle, qu'elle soit des effectifs, de emplois, ou des compétences, de nombreux auteurs mettent en avant les difficultés à prévoir comme obstacle majeur de la traduction de la stratégie en décision de gestion des ressources humaines. C'est cette difficulté à prévoir qui justifierait le passage de la gestion prévisionnelle des effectifs à la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences faisant davantage de place aux imprévus. Dans ce schéma de pensée, la gestion prévisionnelle des effectifs est présentée comme une opération purement quantitative consistant à traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en équivalents numériques s'appliquant aux recrutements internes, aux promotions, aux mutations, etc. L'objet de cette communication est de montrer que même dans un environnement doté d'une forte prévisibilité, cette « traduction », sous l'apparence d'un jeu purement quantitatif, demande aux différents acteurs de l'organisation de se livrer à un travail de construction et de communication de sens. Des cadres théoriques récents relevant du champ du management stratégique, peu utilisés en gestion des ressources humaines, sont mobilisés à cette fin.

INTRODUCTION

Le champ du management stratégique met à mal, depuis plus de vingt ans, la vision de l'organisation conçue comme une entité rationnelle mécaniste dans laquelle les orientations à long terme sont prises de façon intentionnelle par le sommet stratégique de l'entreprise dans un contexte de connaissance parfaite de l'environnement, puis déclinées mécaniquement dans toute l'organisation. Dans le domaine de la gestion des res-

* Professeur, ESC Toulouse, chercheur associé au CREPA, Université Paris IX Dauphine.

** Responsable de la valorisation des ressources humaines, Direction des applications Militaires, CEA.

*** Consultant, ATHANOR

sources humaines, la gestion prévisionnelle des effectifs repose pourtant sur le postulat suivant issu de cette vision rationaliste: dans un environnement stable, prévisible, il est possible de fixer les objectifs des différentes parties de l'organisation et donc de prévoir les besoins en personnel des différentes composantes de l'organisation. Pour cela il est nécessaire et suffisant de décliner la stratégie à long terme, telle qu'elle peut être mise en place (précisément du fait de la prévisibilité de l'environnement), en «sous» objectifs pour les différentes composantes de l'organisation. Ces objectifs peuvent ensuite eux-mêmes être «déclinés» en besoins en ressources humaines, ce qui permet de mettre en évidence un «écart» entre ressources et besoins et par la suite de décider des actions permettant de le réduire (Mallet, 1991).

Nous n'entrerons pas dans le caractère difficilement prévisible de l'environnement pour la plupart des entreprises, largement commenté. Cette contribution n'a pas non plus pour objectif de proposer une revue de littérature sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois ou encore des compétences, ces pratiques ayant donné lieu à une abondante littérature (et à d'abondantes revues de la littérature). Notre propos est plutôt le suivant: montrer que, même dans un environnement prévisible, dans lequel on peut dire qu'il existe une «stratégie» et même une programmation à long terme des activités, on ne peut parler de «déclinaison» des objectifs d'un niveau vers les objectifs de niveau n-1 et donc de «besoins» découlant de ces objectifs et encore moins de «mesure» d'un écart entre ressources et besoins, concepts pourtant centraux dans la notion de gestion prévisionnelle des effectifs. Les objectifs des unités et leurs besoins en personnel ne «découlent» pas de manière bi-univoque de la stratégie de l'organisation dans son ensemble et même des programmes spécifiques qu'elle poursuit. De même il n'existe pas de représentation allant de soi quant aux activités réalisées par l'organisation. Activités et objectifs sont interprétés par les acteurs à différents niveaux, et les choix finalement réalisés résultent d'une interaction complexe, parfois conflictuelle, entre ces différents niveaux et ces différents acteurs. Par ailleurs, notre communication se situe à l'articulation entre gestion des ressources humaines et management stratégique. Nous utiliserons pour formuler notre propos deux cadres théoriques issus du management stratégique, peu utilisés en gestion des ressources humaines: celui de la théorie de l'organisation évolutive formulé par Aldrich (1999) ; celui, interprétativiste, posé par Gioia et Chittipeddi (1991) concernant la façon dont les organisations construisent et communiquent du sens.

I. – LA THÉORIE DE L'ORGANISATION ÉVOLUTIVE

Quatre processus clés interviennent dans l'évolution d'une organisation: la variation, la sélection, la rétention et la compétition. Ces quatre processus de nature générique peuvent s'appliquer à des entreprises opérant dans un secteur donné, mais également, à un niveau plus fin, à des composantes opérant au sein d'une organisation qui fait partie,

pour elles, de leurs environnements respectifs. Ils peuvent également s'appliquer à des populations entières.

Le processus de variation

La variation «consiste à s'écarter d'une routine ou d'une tradition, de façon intentionnelle ou aveugle». Les variations intentionnelles «résultent d'actions entreprises de façon délibérée par des personnes ou des organisations pour trouver des façons de faire alternatives et des solutions à leurs problèmes». Les variations aveugles «résultent de phénomènes accidentels, du hasard, de la chance, de conflits (...)» (Aldrich, 1999, cité par Burgelman, 2002). Les démarches de conduites de changement reviennent, dans ce cadre conceptuel, à tenter d'introduire des variations dans les façons de faire de l'organisation.

Le processus de sélection

La sélection est l'opération qui consiste à retenir certaines variations et à en éliminer d'autres. De même que le processus de variation, on peut noter que le processus de sélection peut être intentionnel, mais qu'il peut également ne pas l'être, s'il résulte par exemple de normes culturelles intériorisées par les membres de l'organisation ou encore de routines organisationnelles non formalisées et non conscientes.

Le processus de rétention

La rétention est le processus par lequel certaines variations, une fois retenues dans le cadre du processus de sélection décrit ci-dessus, vont avoir tendance à se reproduire dans le futur.

Le processus de compétition

Le processus de compétition est le combat que se livrent entre elles des entités de niveaux variés (composantes au sein des organisations, organisations dans un secteur économique donné, voire populations entières) afin d'obtenir des ressources limitées.

Dans cette vision de l'organisation, le sommet stratégique n'est pas omniscient, la réalité ne peut être appréhendée de façon exhaustive mais doit être interprétée, le sommet stratégique n'est pas seul à interpréter la réalité et à prendre des initiatives ou «variations» porteuses de changement. Les différentes parties de l'organisation qui sont en compétition les unes avec les autres s'emploient également à générer des «variations». Le sommet stratégique va bien sûr jouer un rôle important dans le processus de sélection des différentes «variations» qu'il perçoit à l'intérieur de l'organisation, ainsi que dans celui de rétention consistant à pérenniser les «variations» ou initiatives de changement qui ont été sélectionnées. Enfin la notion de variation (qui implique une rupture par rapport à un état de chose existant) doit s'apprécier relativement à un environnement donné et non de façon absolue.

II. – LE CHANGEMENT COMME CONSTRUCTION ET COMMUNICATION DE SENS

Le second cadre théorique mobilisé est celui de la construction du sens dans le double processus de construction du sens et de communication du sens. Pour Gioia et Chittipeddi (1991), les démarches de changement stratégique sont indissociablement liées à deux processus distincts: un processus de construction du sens (*sensemaking*) et un processus de communication du sens (*sensegiving*). Le processus de construction du sens est celui par lequel le ou les principaux décideurs cherchent à construire leur propre représentation de ce qui pose problème et de ce qui est à faire en termes de changement stratégique. Le processus de communication du sens est celui par lequel ces décideurs cherchent à convaincre les différentes parties prenantes de se rallier au sens tel qu'il a été élaboré au travers du premier processus. L'intérêt de ce cadre théorique est de mettre en avant la nature floue et multiple de la réalité: celle-ci ne parle pas d'elle-même, et il revient aux acteurs (et pas seulement à la Direction Générale) d'en construire une représentation et de faire en sorte que cette représentation fasse l'objet d'un minimum de consensus, toutes choses qui ne vont pas nécessairement de soi. Utilisée pour décrire des actions de changement stratégique, nous soutenons que cette grille de lecture est également utile pour décrire et comprendre les processus de changement en matière de gestion des ressources humaines, notamment s'agissant du lancement d'opérations habituellement décrites comme relativement mécaniques de gestion prévisionnelle des effectifs. Nous passons dans la section suivante à une brève présentation de l'entreprise.

III. – MÉTHODOLOGIE

Afin de rendre compte des pratiques étudiées, des entretiens avec deux auteurs praticiens du présent article ont été conduits par le troisième (un chercheur en gestion). Les deux praticiens sont l'un, responsable de la valorisation des ressources humaines au sein de la Direction des Ressources Humaines de la DAM, (Direction des applications militaires) au CEA, (Commissariat à l'énergie atomique) ; l'autre, le consultant qui a accompagné la DAM dans la démarche décrite ci-dessous. Ces entretiens avaient pour objectif de situer le contexte et les modalités de la mise en place d'une politique de gestion formalisée des effectifs, de permettre aux deux auteurs impliqués dans la démarche une prise de recul critique par rapport aux outils mis en œuvre, et de permettre une première triangulation de données sur un même objet (une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs) en croisant le discours du responsable interne avec celui du consultant. Ils ont fait l'objet d'une prise de notes avec relecture à chaud, et leur compte-rendu a été soumis aux interviewés. Ont également été mobilisés onze entretiens avec d'autres responsables de l'organisation étudiée réalisés par l'auteur consultant. Il s'agis-

sait de responsables de centres pour deux d'entre eux et de responsables de département pour les autres. Ces entretiens avaient entre autres pour objectif de faire le bilan des premières actions de gestion formalisée des effectifs afin de rechercher des voies d'amélioration. Des documents internes portant traces des démarches entreprises sont également utilisés à des fins d'illustration du propos. Finalement, la rédaction de cette contribution résulte elle-même d'un travail de «construction de sens» réalisé conjointement par le chercheur et les praticiens.

IV. – LA DIRECTION DES APPLICATIONS MILITAIRES DU COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE ATOMIQUE

Le CEA a été créé en 1945 par le Général de Gaulle. A sa création, il dépendait directement du 1^{er} Ministre. Aujourd'hui, il a trois Ministères de tutelle (Industrie, Recherche, Défense), sachant que le Ministère de l'environnement tend de plus en plus à jouer ce rôle également. Au départ, sa mission était de développer la maîtrise de l'énergie nucléaire à des fins civiles, mais à partir de 1956, il a été chargé de développer des moyens de dissuasion nucléaire français.

Le CEA initial a donné naissance à deux entités principales aujourd'hui distinctes : AREVA qui regroupe l'ensemble des activités civiles à caractère industriel, et notamment STMicroelectronics, COGEMA, FRAMATOME, TECHNICATOME qui sont des entreprises de statut privé ;

CEA recherche (16000 personnes) qui regroupe :

- Des Directions à finalités principalement civiles: notamment la Direction des Sciences de la Matière; la Direction des Sciences du Vivant; la Direction de l'Énergie Nucléaire; la Direction de la Recherche Technologique ;
- La Direction des Applications Militaires (DAM) employant aujourd'hui environ 4500 personnes et dont le budget vient du Ministère de la Défense. La DAM comporte 4 centres de recherche et développement organisés en départements et 3 directions de projet transversales qui mobilisent les ressources des centres et des départements.

La Direction des Applications Militaires (DAM) a connu 3 phases dans l'histoire de son développement (Lemaire, 2002): croissance (de sa création en 1958 jusqu'en 1970), réduction lente d'effectifs (de 1970 à 2000), stabilité à partir de 2000 et pour les années à venir (au moins jusqu'en 2005). La première phase, de croissance, correspond au développement de la bombe atomique et s'achève au lendemain de la première explosion thermo-nucléaire en 1968, date à laquelle la DAM compte plus de 8000 salariés. A partir de cette date, il y a baisse graduelle des effectifs mais sans licenciement, la baisse étant essentiellement imputable aux départs en retraite. L'effort de recherche et déve-

loppement porte alors de plus en plus sur les aspects de militarisation et de sécurisation. Les essais proprement dits sont limités jusqu'à la fermeture de 3 centres en 1997 dont le site d'essais du Pacifique. A partir de cette date, le programme «Simulation» se met en place, destiné à garantir la pérennité de la dissuasion sans recourir aux essais, et les expérimentations se font en laboratoire à l'aide de techniques variées: laser (permettant une expérimentation «par partie»), utilisation de modèles mathématiques.

Aujourd'hui en termes d'effectifs la DAM entre dans une phase de stabilité après plusieurs décennies de baisse des effectifs. Elle conserve en perspective un important volant d'activité lié, outre le programme «Simulation» et les recherches portant sur la militarisation et la sécurisation, au cycle de vie des armes elles-mêmes dont le CEA est le propriétaire et est donc responsable. En effet, les têtes nucléaires ont une durée de vie d'une vingtaine d'années et la DAM assure les opérations couvrant l'ensemble du cycle de vie d'une arme :

- Développement d'armes nouvelles (10 ans)
- Phase d'utilisation (20 ans)
- Démantèlement, Récupération de la matière nucléaire, Traitement de cette matière (10 ans)
- Stockage
- Réutilisation sur des armes nouvellement développées. Etc.

V. – LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS À LA DAM

Des conditions «idéales» en termes de prévisibilité?

Une des difficultés traditionnellement associée à la Gestion Prévisionnelle (qu'elle soit des effectifs, des emplois ou des compétences) est la difficulté de prévoir. Or, pour une part importante de son activité, la DAM a une visibilité sur son activité future qui peut aller jusqu'à 40 ans, visibilité rare dans la plupart des organisations. On peut aujourd'hui programmer des opérations qui auront lieu dans 30 ou 40 ans. Exemple d'évolution parfaitement prévisible: le développement des technologies laser indispensables aux projets d'expérimentation «par parties». Celui-ci nécessite le développement de compétences optiques très pointues (auparavant détenues par seulement quelques individus) pour concevoir un équipement unique. Une fois que cet équipement sera conçu et entrera en phase d'exploitation, on sait qu'une partie de ces compétences ne servira plus (ni à l'intérieur ni à l'extérieur du CEA), et que se posera la question du redéploiement de la plupart des personnes qui auront travaillé sur ces projets et qui bénéficieront de la sécurité de l'emploi. Facilitée par une programmation à long terme de nombre d'activités, la gestion prévisionnelle des effectifs n'est pas pour autant, dans ces conditions de fonctionnement rares, une opération de simple transcription mécanique des missions et objectifs à long terme de l'organisation en besoins en effectifs qui en découleraient logiquement. Il y a construction de sens à plusieurs niveaux: Direction

de la DAM, Direction de centre, Chefs de Département. La construction d'un sens partagé sur le schéma d'ensemble des missions et des activités, et de la gestion des effectifs qui permettent le bon déroulement de ces activités, est en soi une démarche de changement ou «variation» par rapport aux pratiques en usage jusqu'à la fin des années 1990, variation portée par les acteurs de la DRH de la DAM sous l'impulsion de la Direction de la DAM. Pour cela nous retracerons schématiquement les pratiques prévalant jusqu'à cette date, puis les principales étapes qui ont été menées à bien à partir de l'an 2000.

La situation de départ : des effectifs négociés d'«un à un» selon la structure hiérarchique

Dans le fonctionnement traditionnel qui prévaut jusqu'en 2000, il n'y a pas, pour le personnel et les directions locales (centres et départements), de vision à la fois précise et partagée par tous de la façon dont se distribuent les missions et activités de la DAM, et encore moins des ressources humaines utilisées pour mener à bien ces différentes missions et activités.

- *« Pour nous, ce serait intéressant de savoir où sont les personnes qui ont le même métier que nous. »*
- *« Le nombre de personnes ou l'arrêt d'une activité, finalement ce n'est pas moi qui peut le dire (...). Si on a un plan, on peut le faire évoluer. Là, on a même pas de plan. »*
- *« Il faut croiser les points de vue de manière à pouvoir converger sur la vision des programmes. »*
- *« Nous, on est un peu en marge des activités de la DAM, on réfléchit à l'évolution de notre secteur, mais comment ça s'inscrit dans la réflexion DAM ? »*
- *« Je crois que l'on pourrait avoir un lien plus direct avec la DRH pour tout ce qui concerne une vision globale de la maison et qui n'implique pas un filtre et une décision de la Direction de Centre. »*

(Extraits des entretiens auprès des responsables de centres et de départements¹)

Cette absence de vision partagée peut s'expliquer par des raisons liées au secret et à la confidentialité de l'activité nucléaire militaire. Si les effectifs sont précisément définis, chaque direction de centre est assez autonome pour le recrutement (en niveau de diplôme ou de profil requis pour chaque poste proposé) et tend à négocier de façon informelle et orale dans une relation de «un à un» avec le Directeur de la DAM. Dans ces conditions l'allocation des effectifs résulte d'une négociation entre le sommet straté-

1. Pour des raisons de confidentialité lié (il n'y a que 4 centres à la DAM et donc 4 responsables de centre), nous ne mentionnons pas pour chaque extrait la fonction de l'interviewé, ce qui reviendrait à lever l'anonymat des responsables concernés.

gique (la Direction), qui seul est en mesure de détenir une vue d'ensemble, et les entités locales. Cette vue n'est pas formalisée dans un document et n'est pas accessible à chaque responsable d'entité même si le sommet stratégique est capable, à son niveau, de «construire du sens» à l'aide de données recueillies auprès des entités locales. Il y a également construction de sens (*sensemaking*) individuellement par les responsables à chaque échelon, mais peu de possibilité de *sensegiving* collectif, autrement dit, pas de processus de communication du sens à travers toute l'organisation.

Une première tentative de construction d'une représentation agrégée des besoins en effectifs

Afin de construire une vision plus formalisée, globale, des besoins en effectifs, une démarche de consultation des responsables locaux a été initiée par la Direction des Ressources Humaines, à la demande du Directeur de la DAM nouvellement nommé. Un premier travail a été réalisé en interne, en 2000, de remontée par les responsables locaux (départements) de leurs besoins en effectifs entre 2001 et 2005. Ils ont remonté leurs besoins par métier et par spécialité, chacun des responsables locaux se fondant pour ce faire sur son interprétation des objectifs et/ou enjeux de sa propre entité par rapport aux objectifs généraux de la DAM. Ce travail a utilisé un référentiel «historique» de 330 spécialités (non décrites individuellement) couvrant les activités de l'ensemble du CEA.

Exemple de métier CEA et de sa déclinaison en spécialités :

Métier: A5 – Optique / Optronique

Spécialités liées au métier :

- *Optique classique*
- *Optronique fondamentale*
- *Technologie laser et composants*
- *Optique laser*
- *Optique non linéaire*
- *Fibre optique*
- *Optique / Thermique*
- *Système laser*

Il y avait des interprétations locales (*sensemaking*) ou l'application d'une simple règle mathématique. Certains ont donc justifié leurs «besoins» arguments qualitatifs à l'appui, d'autres raisonnant en considérant qu'ils devaient avant tout remplacer les départs en retraite mais sans modification qualitative de leurs besoins. En tout état de cause, la façon dont les responsables locaux ont estimé leurs besoins reposait sur des présupposés locaux, implicites, non partagés. Ainsi, pour certains responsables de centres et de départements, raisonner à effectif constant semble obligatoire.

– « *On doit arriver à un effectif constant. On rajoute du monde à un endroit, on l'enlève ailleurs.* »

– « *On a raisonné à périmètre constant.* »

(Extraits des entretiens avec les responsables de centres et de département)

Pour d'autres, il est possible de croître, d'obtenir des ressources supplémentaires.

– « *En termes de délais et d'effectifs, on a toujours eu tendance à être assez rigoureux sur l'année n, mais complètement inflationnistes sur n+1.* »

(Extrait des entretiens avec les responsables de centres et de départements)

Au cours de cette phase, on voit une fois encore que les « besoins » ne découlent pas mécaniquement des missions et objectifs à long terme de la DAM qui sont dans l'ensemble connus, mais d'une interprétation, et parfois de « variations » émergeant d'entités intra-organisationnelles. Ce n'est que dans un deuxième temps que l'ensemble des « besoins » a été consolidé par spécialités, celles-ci étant elles mêmes agrégées en métiers, ceux-ci étant eux mêmes agrégés en familles de métiers.

Toutefois, malgré le premier effort d'agrégation à l'issue de cet exercice, on peut dire que chaque responsable local s'était construit une représentation locale de la réalité, donc que le processus de construction de la réalité des besoins de l'organisation en effectifs (*sensemaking* appliqué aux besoins en effectifs) était resté morcelé, la simple agrégation des besoins n'étant pas en elle-même suffisante pour construire une représentation de ces besoins, notamment pour la Direction, qui se voyait proposer par les échelons locaux un besoin global excédant la contrainte d'effectifs posée par la Direction de la DAM. L'agrégation des besoins de chaque entité a en effet conduit au dépassement de la contrainte de stabilité des effectifs posée par le sommet stratégique. Elle faisait ressortir un besoin global excédentaire de 200 postes, alors qu'une des contraintes posées par la Direction de la DAM est de travailler à effectif constant (4500 personnes). Par ailleurs, cette représentation était une ventilation de besoins en effectifs en fonction de domaines de spécialités, mais dans laquelle la notion de mission et d'activité était totalement absente. Elle permettait de savoir, par exemple, de combien de « métrologues » on avait besoin globalement au niveau de la DAM, mais on ne savait pas comment se ventilait ce besoin sur les différents départements, et aux fins de réalisation de quelle mission. Enfin, on ne savait pas sur quelles hypothèses s'étaient fondés les responsables pour bâtir leurs projections. Or, comme l'ont fait apparaître les entretiens, ces hypothèses pouvaient être des plus variées.

– « *Notre orientation, c'est de sous-traiter ce sur quoi on n'a pas de valeur ajoutée. Nous, on se focalise sur les analyses pointues, c'est là qu'on est les meilleurs.* »

– « *On a fait une analyse fonctionnelle en se demandant comment on allait s'y prendre pour réaliser les actions que l'on avait à conduire pour cette mission.* »

– « *On est capable de dire de quel métier on a besoin en fonction d'un scénario qu'on fait sur notre plan de charge.* »

– « *Notre critère c'est: est-ce qu'il y a quelque chose dans ce que je dois réaliser qui peut être mieux fait par d'autres ?* »

– « *Notre hypothèse de départ était très contraignante: fonctionner à effectif constant. On est parti de l'existant. On avait une grille traditionnelle de classification des métiers. On ne s'y retrouvait pas complètement. On a créé un certain nombre de métiers. On a privilégié les métiers considérés comme à valeur ajoutée.* »

(Extraits des entretiens avec les responsables de centres et de départements)

**Second travail de construction de sens:
la représentation des activités de la DAM sous forme de «chaîne de valeur»
comme préalable à la gestion prévisionnelle des effectifs**

Mi 2001 un nouveau Directeur des ressources humaines a été nommé, en même temps que deux fonctions de la DRH ont été reprises par des personnes issues du milieu scientifique: l'adjoint au DRH et le chef du service valorisation des ressources humaines. A la suite de ces prises de fonctions le Directeur de la DAM a confirmé sa demande de disposer d'une vision à 5 ans des effectifs par métier. Il avait pu constater avec l'équipe RH en place à l'époque que l'arbitrage et la mise en place d'un plan d'actions RH à partir de l'état des lieux réalisé était impossible, essentiellement pour deux raisons²: l'absence de directives initiales pour la projection et les interprétations divergentes du référentiel utilisé. Il a donc demandé à la nouvelle équipe RH d'entreprendre une seconde démarche en faisant appel à un consultant externe. Il s'agissait de construire une vision commune, non seulement des besoins globaux en effectifs par agrégation, mais de la représentation de l'ensemble des activités et missions de la Direction, représentation qui faisait défaut à l'issue de ce premier exercice, préalable qualitatif, qui ne va pas de soi, à une gestion prévisionnelle des effectifs.

Avec l'aide de ce consultant, il a donc été réalisé une représentation des ressources et des besoins non plus de façon agrégée et déconnectée des activités et des missions, mais sur la base de l'établissement préalable d'une cartographie de la «chaîne de valeur» constitutive des activités et des missions de la DAM (cf. figure 1).

2. Ces raisons ont été analysées précisément lors d'un retour d'expérience dont sont issus les extraits d'entretiens qui illustrent cet article.

Figure 1

EXTRAIT DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA DIRECTION DES APPLICATIONS MILITAIRES

Cette cartographie a été réalisée de façon participative et itérative avec des représentants de l'encadrement aux différents niveaux, d'une part dans la ligne hiérarchique (DAM, directions et départements) et d'autre part dans la ligne projet. Cette étape s'est déroulée sur 3 mois à partir de janvier 2002. Les quatre Directeurs de Centre ont d'abord été rencontrés individuellement, puis réunis à deux reprises. L'avis des trois Directeurs de projet a été sollicité. La première formalisation obtenue a été présentée aux Chefs de Départements à l'occasion d'une réunion par Centre ; leurs remarques ont été prises en compte. Le processus de validation s'est achevé avec la présentation de la « chaîne de valeur » au comité directeur de la DAM.

La cartographie obtenue a permis une identification des missions, et à l'intérieur des missions, des activités de la Direction, et de la façon dont les différentes entités (Centres et Départements) contribuent à ces missions et activités. La démarche participative a été d'une nature différente de celle utilisée lors de la première tentative. Au lieu de procéder en un mouvement de remontée des besoins du bas vers le haut aboutissant à une juxtaposition, la démarche a consisté à organiser un aller-retour entre les différents niveaux de la structure (Direction DAM, Directions de Centres et Départements) afin de faire progressivement émerger une représentation partagée des missions et activités entre les différentes personnes interrogées. D'une certaine manière on peut dire que cette représentation des activités de la Direction a participé tout à la fois d'un processus de construction de sens (chaque responsable étant invité à proposer une interprétation) et d'un processus de communication de sens, dans la mesure où la cartographie de la chaîne de valeur a été communiquée au fur et à mesure aux responsables impliqués dans son élaboration, puis à tous les responsables. C'est sur la base de cette représentation partagée que les responsables ont défini leurs besoins en effectifs, phase encore en cours au moment où cette communication était en phase de rédaction.

Le rôle des acteurs intra-organisationnels

Quoique portée par le Directeur de la DAM, la démarche de construction et de communication de sens réalisée autour de la définition la «chaîne de valeur» et des besoins à cinq ans en effectifs a également nécessité, pour exister, l'investissement actif des acteurs de la DRH de la DAM. Ces derniers interprètent la demande émanant du Directeur afin de formuler des propositions opérationnelles et posent le cas échéant les termes du débat qu'elles soulèvent, mettant en évidence la multiplicité des buts et contraintes de l'organisation et les divergences de vues auxquelles donnent lieu les questions de mise en oeuvre. Celles-ci font débat davantage qu'elles ne découlent simplement des orientations définies au sommet. Les acteurs de la DRH épaulés en cela par le consultant proposent ainsi des «variations» par rapport à une orientation définie par le sommet stratégique.

Un exemple permet d'illustrer le rôle de acteurs de la DRH chargés du projet: celui du personnel de radioprotection dont le rôle est de veiller au contrôle des rayonnements dans les sites où sont produites des matières radioactives. Chacun des centres a sa propre équipe de radioprotection. Or aujourd'hui la production de matières radioactive ne se fait que dans un seul centre. Le sommet stratégique a alors envisagé l'orientation consistant à regrouper tous les personnels de radioprotection dans un des centres, mettant en avant les économies de fonctionnement comme fondement rationnel d'une telle décision, sachant que la maîtrise des coûts est un des objectifs stratégiques poursuivis par l'ensemble de l'organisation. Le travail des responsables de projet a permis de mettre en évidence une autre rationalité: celle des directeurs de centres, qui ont fait valoir que certaines installations de production nucléaire, hors d'activité aujourd'hui, n'ont cependant pas été démantelées, ce qui signifie pour eux qu'elles pourraient être réutilisées un jour. Ils souhaitent garder ce personnel pour garder les bâtiments en état, ce qui est au demeurant une obligation légale. Ainsi le travail qualitatif préalable à la réflexion sur les effectifs a permis de mettre face à face deux argumentaires renvoyant tous deux à des impératifs stratégiques: celui de la rationalité économique et celui de la rationalité de production par rapport à une éventuelle remise en service des sites.

CONCLUSION

La déclinaison des objectifs stratégiques du niveau «n» en objectifs stratégiques puis en besoins d'effectifs au niveau n-x suppose, bien davantage qu'une transcription, un travail de construction de sens impliquant plusieurs niveaux de l'organisation. Elle repose sur une élaboration mettant occasionnellement en évidence des «variations» intra-organisationnelles par rapport à des façons de faire habituelles ou encore des orientations données au départ comme non équivoques. Cette construction de sens (*sensemaking*) peut, selon la méthodologie de travail adoptée, revêtir un

caractère plus ou moins collectif. D'un point de vue opérationnel, la construction de sens suppose soit un leader «visionnaire» capable de rallier les membres de son organisation à l'interprétation de la réalité, soit un processus de concertation sinon permanent, du moins récurrent, visant à confronter les différentes interprétations de la réalité en vigueur dans l'organisation. Le caractère plus ou moins collectif de cette activité d'élaboration dépendra sans doute du contexte organisationnel dans laquelle elle se déroule : en reprenant les termes de Mintzberg, elle reposera essentiellement sur le «leader» dans une structure simple ou de supervision directe. Elle nécessitera davantage de concertation dans une structure plus complexe (bureaucratie mécaniste, professionnelle ou structure divisionnalisée). Dans de telles structures, le sommet stratégique partage ses prérogatives avec d'autres composantes : techno-structure, ligne hiérarchique ou centres opérationnels (ce qui semble être le cas du CEA). Mais le dénominateur commun à toute activité de *sensemaking* nous semble devoir être le temps : que le sens soit «décrété» par un leader visionnaire, ou construit par aller retour entre différentes strates dans l'organisation, sa construction ne peut que s'inscrire dans la durée. Elle doit donc faire fi de toutes les approches instrumentées prétendant à la facilité et à l'instantanéité de la prise de décision. En l'absence de travail de *sensemaking* visant à construire une représentation partagée des missions et activités essentielles de l'organisation et mettant le cas échéant en évidence les éventuelles contradictions entre les différents objectifs poursuivis, le sommet stratégique, animateur de la démarche, ne peut construire de sens *es quali-té*, instantanément et comme par enchantement, et donc *a fortiori* ne peut communiquer de sens à l'ensemble de l'organisation.

Notre communication a ainsi contribué à remettre en cause la représentation mécaniste traditionnelle des activités de gestion prévisionnelle, y compris des effectifs, en en mettant en évidence le caractère interprétatif et émergent, ce au sein d'une organisation disposant pourtant d'une particularité rare : la stabilité de ses missions, d'une part ; la possibilité de programmer ses activités très à l'avance, d'autre part. Notre apport montre aussi la pertinence de certains cadres théoriques récents relevant du champ du management stratégique pour l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces cadres, mettant en avant le caractère émergent de décisions et d'actions à caractère «stratégique», permettent une ouverture considérable en regard des approches volontaristes traditionnellement utilisées en gestion des ressources humaines et aident ainsi cette discipline sinon à innover, du moins à se renouveler.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications.
- Barnett, W.P., Burgelman, R.A. (1996), "Evolutionary Perspectives on Strategy," *Strategic Management Journal*, Special Issue, summer.
- Burgelman, R.A. (2002), "Strategy making and evolutionary organization theory: insights from longitudinal process research", *Strategy Process Research*, Workshop at Harvard Business School, August pp. 14-16.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 433-448.
- Lemaire, B. (2002), «Un témoignage sur l'histoire de la DAM du Commissariat à l'Energie Atomique», *Revue Scientifique et Technique de la Défense*, n° 58, décembre, pp. 39-56.
- Mallet, L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi*, Paris, Editions Liaisons.