

Article proposé pour le congrès 2014 de l'AGRH

**Titre :**

**LA DECISION DE DEVELOPPER UNE EVALUATION FORMALISEE DU PERSONNEL  
EN PME : UNE APPROCHE PAR LE MODELE DE LA POUBELLE**

**Jocelyne IENTILE-YALENIOS**

Centre de recherche Humanis

École de Management Strasbourg, Université de Strasbourg, France

61, avenue de la forêt noire, 67000 Strasbourg

jocelyne.yalenios@em-strasbourg.fr

## **LA DECISION DE DEVELOPPER UNE EVALUATION FORMALISEE DU PERSONNEL EN PME : UNE APPROCHE PAR LE MODELE DE LA POUBELLE**

### **1. Introduction**

Le développement et la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME) concernent la plupart de ces organisations dès qu'elles atteignent une certaine taille ou bien sont soumises à des pressions de leur environnement. Il existe une littérature abondante sur les pratiques de GRH en contexte de PME avec un débat qui demeure ouvert : Existe-t-il une spécificité de la GRH dans les PME ou bien s'évertuent-elles à imiter les « grandes » ? Certaines incitations législatives vont dans le sens d'une extension des obligations faites aux grandes entreprises aux plus petites comme par exemple les dispositifs d'accompagnement à la mise en place de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) dans les PME. Comment se prend toutefois la décision d'importer des pratiques a priori peu adaptées à la culture et au mode de fonctionnement des PME ? Comment dans les faits les choix s'opèrent-ils ? Quels acteurs sont-ils concernés par la prise de décision ? Comment les outils sont-ils choisis ? Nous aborderons ces questions à la lumière du modèle de la poubelle ou du *Garbage Can* proposé par Cohen, March et Olsen [1972] à la suite d'observations dans différentes universités pour rendre compte des modalités de prise de décision dans ces organisations. Les auteurs évoquent alors des « anarchies organisées » au sein desquelles l'attention est une ressource rare [Cohen, March, Olsen, 2012]. Le modèle de la poubelle remet en cause le modèle de la décision rationnelle qui se fonde sur les quatre principes suivants : a) les objectifs du décideur sont clairs ; b) le décideur est capable de mettre en œuvre un raisonnement de nature synoptique ; c) il est en mesure d'optimiser ses choix ; d) le processus de décision est linéaire [Huault, 2009]. Le modèle de la poubelle met en avant le caractère imprévu des interactions à l'origine de la décision, l'absence de vision stratégique, la relative inconstance et incompétence des acteurs dans le processus de décision, l'absence de planification de l'action laquelle précède la pensée [Huault, 2009].

Ce modèle élaboré originellement à la suite d'observations en milieu universitaire n'a pas fait à notre connaissance l'objet d'une investigation de sa pertinence en contexte de PME. Notre article poursuit deux objectifs : le premier est de mettre en évidence à l'appui de données empiriques relevées dans le cadre d'une étude de cas les ressorts influençant la décision de mettre en place un système d'évaluation formelle des salariés en contexte de PME ; le second est de montrer que ces ressorts relèvent d'un mode de fonctionnement connu, celui proposé par le modèle de la poubelle [Cohen, March, Olsen, 1972].

Dans un premier temps, nous présentons la pertinence de mobiliser le modèle de la poubelle pour rendre compte du processus de décision en contexte de PME. Ensuite, à partir des travaux de Romelaer [1994] puis de Huault et Romelaer [1996] qui ont proposé une validation empirique du modèle de la poubelle, nous identifions les principales caractéristiques d'un fonctionnement organisationnel relevant de ce modèle. Dans un second temps, dans le cadre d'une démarche exploratoire, nous éprouvons la pertinence de ces caractéristiques pour analyser la prise de décision en contexte de PME en réalisant une étude de cas dans une PME familiale en forte croissance. Enfin, nous présenterons et discuterons des résultats.

## **2. La pertinence du modèle de la poubelle pour l'analyse de la décision en contexte de PME**

Nous retenons le modèle de la poubelle comme cadre théorique choisi dans cet article pour rendre compte du processus de décision d'implantation d'une nouvelle pratique de gestion des ressources humaines dans une PME. Cohen, March et Olsen [1972] décrivent dans leur article d'origine trois propriétés permettant de considérer certaines organisations ou situations organisationnelles comme des anarchies organisées. La première propriété souligne l'absence de modèle préalable à l'action, les décisions se prenant justement en cours d'action. La deuxième propriété concerne une technologie manquant de clarté y compris pour les membres de l'organisation qui ne se la sont pas appropriée. La troisième propriété décrit enfin une participation fluide aux décisions avec des participants intervenant en cours d'action, se saisissant d'une question puis susceptibles de s'en désintéresser à un autre moment pour laisser la place à de nouveaux participants non prévus initialement.

Ces propriétés nous semblent bien appropriées au contexte de la PME et le modèle de la poubelle peut éclairer la manière dont se prennent des décisions stratégiques pour l'organisation. Huault et Romelaer [1996] rappellent en miroir des trois propriétés énoncées par Cohen et al. [1972] trois conditions d'application du modèle de la poubelle à savoir 1/ les préférences sont incertaines ; 2/ La technologie est floue ; 3/ La participation est fluctuante. Selon ces auteurs, il convient de s'assurer de la présence suffisante de ces conditions avant de mobiliser le modèle de manière crédible. Nous reprenons chacune de ces conditions en soulignant la parenté possible de la prise de décision en contexte de PME. Ces conditions ne sont pas pour Cohen, March et Olsen l'exclusivité d'une organisation type mais peuvent être réunies à un moment donné de l'histoire d'une organisation ou bien dans une de ses composantes [2012].

### **Première condition**

**Les préférences sont incertaines.** Les préférences du ou des décideurs sont incertaines par manque de cohérence du fait soit d'un décideur unique qui a des préférences floues ou changeantes soit d'une multiplicité de décideurs ayant eux-mêmes des préférences floues ou changeantes ou manquant de cohérence. Les PME sont des organisations dans lesquelles prévalent la proximité et le caractère informel des liens internes [Torres, 1999]. Les PME ne forment cependant pas un tout homogène. Certaines sont exposées à la concurrence mondiale et vont être amenées à développer des pratiques stratégiques de GRH [Aït Razouk, Bayad, 2010] pour se conformer aux attentes des parties prenantes externes. L'absence de modèle préalable à l'action en contexte de PME s'explique par la volonté du dirigeant de préserver la culture de l'organisation et la qualité des relations qui explique en partie la performance. Les valeurs de loyauté et de proximité prévalent dans ces organisations et les relations humaines restent majoritairement informelles [Marchesnay et Carrier, 2005]. Ainsi les décisions sont prises par ajustement mutuel en tenant compte des intérêts ponctuels et contingents des acteurs en présence. Les PME sont traditionnellement marquées « de loyauté et fidélité réciproques, d'obéissance respectueuse récompensée par la considération ou la compassion, de dépendance matérielle équilibrée par le sens de la responsabilité sociale » note Danet [2002, p. 63]. Il est d'usage que l'ensemble du personnel participe à la prise de décision [Barzi, 2011], ce qui multiplie les préférences en présence lors de la prise de décision.

### **Deuxième condition**

**La technologie est floue.** Le terme de « technologie » doit être pris au sens large au sens de processus instrumenté. La GRH est qualifiée par Romelaer d'activité fonctionnelle à

« technologie floue » [1994, p. 52]. Lors de la mise en œuvre de la technologie, ce qui aura été à l'origine de l'action, ce qui se sera passé dans l'action et les conséquences sont dans les faits mal connus et les liens logiques n'apparaissent pas d'emblée aux acteurs. Cette articulation pourrait faire l'objet d'une rationalisation a priori dans la formalisation des pratiques or de nombreux auteurs ont souligné la non formalisation des stratégies en contexte de PME [Julien, Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994]. En contexte de PME, l'importation d'une pratique RH ne remporte pas automatiquement l'adhésion des membres de l'organisation et ce d'autant plus que ceux chargés de la mettre en œuvre n'ont pas toujours la compétence pour le faire.

### **Troisième condition**

**La participation est fluctuante.** Le périmètre des acteurs possibles de la décision et du processus n'est pas défini a priori, leur implication à la fois en termes de temps octroyé et dans le contenu n'est pas contrôlée. La participation des acteurs dépend de leur intérêt lequel varie en fonction du contexte fluctuant de leur activité qui peut conduire à une attention limitée ou au contraire les rendre disponibles pour participer à la prise de décision. La PME est marquée par la polyvalence élevée des salariés ce qui favorise le délaissement ou bien l'investissement d'une activité en fonction des besoins de l'organisation et conduire à une participation fluctuante. Le caractère informel et spontané des relations au sein de la PME devrait également favoriser des participations fluctuantes de plusieurs acteurs au sein de l'organisation à la décision.

Ainsi la multiplicité des acteurs mobilisés dans un mouvement d'ajustement mutuel, le manque de formalisation des processus de décision et la polyvalence élevée des salariés sont des caractéristiques des PME qui remplissent les trois conditions énoncées nous permettant de mobiliser le modèle de la poubelle. Ces conditions ont présentées de manière segmentée. Il est cependant important de rappeler leurs interactions. Par exemple, le caractère épisodique de l'intervention d'un acteur pourra contribuer au caractère changeant des préférences du ou des décideurs de même que celles-ci ont une influence sur l'interprétation et la mise en œuvre de la technologie. L'incitation au développement des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en contexte de PME a par exemple consisté à proposer un accompagnement de ces organisations par des consultants. Ces accompagnements d'une durée limitée ont conduit à formaliser des outils qui sont restés dans les organisations. Une fois les consultants partis, la maîtrise de ces outils a dans certains cas été réinventée pour des usages parfois que très partiellement en lien avec leur finalité d'origine.

A notre connaissance, peu de travaux académiques se sont intéressés au processus de décision en contexte de PME en mobilisant le modèle de la poubelle. Nous avançons l'idée que les PME comme les grandes organisations bureaucratiques décrites par Cohen, March et Olsen [1972] pourraient également être considérées comme fonctionnant selon les « règles » du modèle de la poubelle. En effet, le « microcosme » [Mahé de Boislandelle, 1996] de la PME conduit ses acteurs, en particulier le dirigeant, à de fréquentes rencontres informelles, à développer une polyvalence fonctionnelle et à raisonner voire agir très souvent rapidement et à court terme.

L'objectif de notre article est de confronter cette proposition théorique à l'analyse de l'implantation d'un système d'évaluation du personnel, dans une PME. Le mouvement de généralisation des systèmes d'évaluation individuelle qui se diffusent dans la plupart des organisations touche désormais les PME et conduit à une formalisation qui n'apparaît pas toujours très pertinente dans une PME non « dénaturée » [Torres, 1999]. Comment s'est prise la décision ? Les modalités suivent-elles les circonstances aléatoires et les rencontres hasardeuses propres au modèle de la poubelle ? Dans la prochaine partie, nous décrivons la méthode et le contexte organisationnel étudié.

### **3. Méthode générale**

#### **Opérationnalisation du modèle**

Afin de faciliter l'adaptation du modèle au contexte étudié, nous avons repris et regroupé les 21 caractéristiques identifiées par Romelaer [1994] pour décrire le modèle de la poubelle et testées empiriquement [Romelaer et Huault, 1996] pour retenir un nombre plus réduit de trois catégories identifiables dans l'analyse du processus de prise de décision proches des trois caractéristiques initiales des « anarchies organisées ».

#### **1/ La diversité des buts opérationnels et l'absence de vision stratégique**

Caractéristique 2 : Une décision peut avoir plusieurs objectifs partiellement compatibles entre eux ; chacun de ces objectifs peut être poursuivi par d'autres moyens que ceux qui sont considérés lors de la décision

Caractéristique 8 : La nature des données pertinentes dans une décision est incertaine ; ou elle est vue de façon différente par différents acteurs

Caractéristique 9 : La signification des décisions est sujette à des interprétations controversées

Caractéristique 12 : Dans une décision, le décideur ou les acteurs peuvent s'engager dans la décision sans préférence claire, pour explorer l'environnement et découvrir leurs propres préférences

Caractéristique 13 : Dans certains cas, une décision est un lieu dans lequel s'investissent des partisans de solutions toutes faites à d'autres problèmes

Caractéristique 18 : Dans certains cas, une décision prise peut être remise en cause ; chaque décision isole une tranche temporelle dans un processus qui n'a pas par nature de début ni de fin clairement observables

Caractéristique 19 : Dans certains cas, une décision a essentiellement une fonction symbolique

#### **2/ L'inconstance de la participation et des préférences et l'incompétence relative des acteurs sur le sujet par rapport à une technologie manquant de clarté**

Caractéristique 3 : Chaque décision dépend de façon cruciale de la structure des contacts des acteurs

Caractéristique 5 : Dans les décisions, certaines personnes interviennent en raison de leur fonction sans être nécessairement fortement impliquées

Caractéristique 6 : certaines personnes qui n'ont aucune raison formelle de s'impliquer dans une décision s'y impliquent néanmoins

Caractéristique 7 : L'intensité de la participation de chaque acteur dans une décision varie au fil du temps

Caractéristique 11 : Les préférences des décideurs dans une même décision, ou vis-à-vis des diverses décisions, sont incertaines et/ou changeantes

Caractéristique 14 : La génération d'alternatives dans une décision dépend de la structure d'accès à la décision : qui est informé, qui peut intervenir, qui doit intervenir

Caractéristique 15 : Tous ceux qui peuvent intervenir dans une décision n'interviennent pas nécessairement car ils sont occupés ailleurs

Caractéristique 16 : Les idéologies et les cultures sont des facteurs importants dans les décisions : déclarations de la direction générale, culture des filiales

Caractéristique 20 : L'implication dans une décision est aussi un signe de pouvoir ; certains acteurs voudront participer à une décision sans que la question traitée ait pour eux beaucoup d'importance

#### **3/ La décision comme principe d'ajustement des problèmes et des solutions**

Caractéristique 1 : Une décision négative à un moment peut être positive lorsqu'une autre circonstance décisionnelle se présente

Caractéristique 4 : L'entreprise utilise dans certains cas des routines de diagnostic ; et ces routines sont parfois appliquées hors du contexte pour lequel elles ont été élaborées

Caractéristique 10 : Dans une décision, la recherche de solutions s'effectue assez souvent par reprise de solutions connues, par recherche de solution au voisinage de solutions connues, où en faisant appel à des personnes se trouvant dans l'entourage immédiat des décideurs

Caractéristique 17 : La structure du champ externe de l'entreprise est également un facteur qui influence la décision

Caractéristique 21 : Chaque décision est le produit de la rencontre, au moment même de la décision, de l'ensemble des problèmes, des solutions, des acteurs et des occasions de choix alternatives ; chaque décision dépend fortement des conditions locales qui existent là où elle est prise et au moment où elle est prise

### **Présentation de l'entreprise et du contexte de la recherche**

Notre étude s'est déroulée dans une PME de 205 personnes, spécialisée dans le transport interurbain de voyageurs. C'est une entreprise familiale créée en 1946 qui est aujourd'hui dirigée par la 2<sup>ème</sup> génération. En 2005, l'entreprise obtient un important marché de transport de personnes qui l'amène à se développer de façon importante, à créer une activité gérée par un responsable d'activité spécifiquement dédié, à formaliser un processus de qualification des conducteurs « habilités » à effectuer ces services. L'entreprise est alors amenée à augmenter de façon importante ses effectifs et doit gérer une population de conducteurs présentant des profils personnels très divers, en termes de formation et de parcours professionnels. La pénurie de main d'œuvre dans ce secteur a conduit l'entreprise à recruter largement (en termes de profils) et à prendre en charge la formation de leurs futurs conducteurs. L'image dévalorisée du métier (du fait de ses contraintes d'horaires), le choix relativement tardif de cette orientation (subordonnée aux conditions notamment d'âge d'obtention du permis, 21 ans minimum) sont les facteurs mis en avant par l'entreprise pour expliquer les difficultés de recrutement et de fidélisation. L'entreprise connaît un turn over important qui s'explique pour la moitié d'entre eux par une volonté de mieux concilier vie privée et vie professionnelle en se tournant vers des entreprises de transport plus importantes. Ces dernières apparaissent en effet en capacité de fournir aux conducteurs des plannings de travail environ 6 mois à l'avance. Cette anticipation permet aux conducteurs d'organiser une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle. Ce point est une revendication chronique des conducteurs de l'entreprise à laquelle elle a pour l'instant du mal à répondre.

L'évaluation formelle des salariés via les entretiens individuels est mise en place en 2006. Les analyses menées à la suite des entretiens initiés s'appuient sur des observations menées durant 4 mois de présence régulière dans cette entreprise avec environ 20 jours de présence effective dans les locaux de l'entreprise. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 50 membres de l'organisation dont les membres du comité de direction (le dirigeant, le responsable qualité, le responsable développement, le responsable du service commercial, le DRH, ainsi que le directeur d'exploitation), les responsables d'équipe et les collaborateurs pour la plupart conducteurs.

## **4. Résultats**

Dans cette partie, nous analysons les ressorts ayant conduit à la décision de mettre en place un système d'évaluation des salariés dans ce contexte de PME en les associant aux caractéristiques retenues.

## 1/ La diversité des buts opérationnels et l'absence de vision stratégique

Les entretiens individuels initiés en 2006 sont présentés par la DRH comme censés permettre de maintenir et/ou créer le lien avec des collaborateurs plus ou moins récents dans l'entreprise et surtout plus nombreux. La mise en place des entretiens doit permettre un dialogue sur les souhaits des salariés et devrait contribuer à leur fidélisation. Tout au long, de notre observation, nous relevons des formulations qui varient, allant de l'invocation de l'obligation réglementaire de mettre en place des entretiens jusqu'à des propos mettant en avant l'évaluation de la performance ou bien plutôt centrés sur le développement personnel et la gestion des compétences. Ces passages d'un registre à l'autre nous semblent témoigner d'une maîtrise encore récente des concepts sous-jacents à la démarche d'évaluation.

L'objectif du système selon la direction des ressources humaines vise d'une part le développement des compétences, d'autre part le recueil des souhaits en matière d'évolution professionnelle dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour le dirigeant, la formation du système d'évaluation permet de soutenir une réflexion prospective des compétences attendues des conducteurs : « *Moi, je pense qu'ils ont de vraies difficultés de compétences et dans 10 ans... Je ne sais pas, il faudrait activement qu'on se repose bien les bonnes questions et se dire qu'il y a des qualités pour faire ce métier* ».

Concernant les critères pris en compte pour décider qui assurerait la conduite des entretiens, la DRH a privilégié la légitimité formelle à savoir le responsable d'exploitation. Ce dernier a plutôt considéré la réalisation pratique des entretiens et a préféré opté pour la délégation de responsabilité d'évaluation auprès des responsables planning. Cette préférence s'appuyait également sur sa volonté de mettre en place une hiérarchie intermédiaire ce qui indique que les décideurs optent pour une solution qui leur permet de résoudre un problème a priori indépendant de celui concerné par la décision actuelle.

L'analyse du cas révèle également une mise en œuvre superficielle d'une décision qui semble revêtir une fonction essentiellement symbolique. Le système d'évaluation n'est pas connecté à la rémunération qui varie en fonction de l'activité (horaires, jours travaillés) et de l'ancienneté. A ce jour, seules les demandes en formation ont été exploitées et synthétisées dans un tableau excel au service RH. Elles apparaissent à ce jour redondantes avec les « anciennes » mais toujours utilisées fiches de demandes de formation gérées par les formateurs. Celles-ci donnent systématiquement lieu à une réponse positive ou négative argumentée par la formateur, ce qui fait dire aux conducteurs comme aux responsables que ce « *système fonctionne bien* ». Il bénéficie d'une antériorité de fonctionnement qui met à l'épreuve la capacité d'exploitation des données recueillies lors des entretiens individuels.

Le dirigeant porte son attention à l'extérieur de l'organisation. Le décideur est soumis aux influences du champ externe et de la structure interne. La constitution d'une association réunissant une centaine de PME indépendantes de transport de voyageurs, réparties sur l'ensemble du territoire national et présidée par le dirigeant de la PME étudiée conduit à une standardisation des politiques des services supports (Qualité, RH...). L'enjeu est de faire face aux évolutions du contexte réglementaire pour le transport de voyageurs en France, initiées par la Loi d'Orientation des Transport Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982. La PME se trouve depuis quelques années soumise à de nombreuses modifications de son environnement. Evolutions technologiques, pression des normes environnementales, maîtrise des coûts font partie des transformations auxquelles le secteur du transport est aujourd'hui confronté. L'inflation des règles de sécurité ainsi qu'une baisse tendancielle des tarifs font de l'accroissement de la productivité un thème majeur de l'organisation du travail des conducteurs.

Dans ce contexte, l'entreprise est « tenue » par les exigences de ses clients de garantir sa maîtrise de ses processus en affichant un système de management de la qualité adapté dans lequel les aspects de maîtrise des compétences des personnels doivent figurer de manière appropriée. Dans le cas du transport, il s'agit de clients institutionnels (collectivités territoriales) marqués par des enjeux politiques et pour lesquels la « norme d'exemplarité » compte. L'activité « régulière » est alimentée par l'obtention des marchés proposés sous forme d'appels d'offre par les collectivités locales et en particulier les conseils généraux. L'enjeu de renouvellement des marchés est important pour la pérennité de l'entreprise confrontée à la concurrence de grands groupes présents sur le secteur. L'entreprise connaît une croissance importante et en même temps, une concurrence accrue. La démarche d'évaluation mise en place apparaît alors aux yeux de l'ensemble des acteurs internes comme la conséquence d'un alignement avec les pratiques de gestion des ressources humaines existantes dans les grands groupes de transport, concurrents directs de l'entreprise. Cet alignement est perçu comme un facteur favorisant la position de l'entreprise dans le jeu concurrentiel. Depuis la LOTI (Loi d'Orientation des Transport Intérieurs) de 1982, la responsabilité des transports publics relève essentiellement de la compétence des collectivités locales : communes, départements et régions<sup>1</sup>. Cela a eu une conséquence sur les modalités de « vente » laquelle passe désormais pour 70% de l'activité par des réponses aux appels d'offres. Nous notons également l'influence de la structure interne des contacts. Le pôle Qualité a également eu une influence considérable sur la formalisation de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Les outils accompagnant la procédure d'évaluation ont fait l'objet d'un référencement dans le système de management de la qualité. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 1996.

## **2/ L'inconstance de la participation et des préférences et l'incompétence relative des acteurs sur le sujet par rapport à une technologie manquant de clarté**

Beaucoup de temps et d'énergie ont été consacrés par le service RH à la conception et à la mise en place des entretiens. Cependant l'intensité de sa participation à la une décision varie au cours du processus. Dans cette organisation comme dans d'autres, le quotidien de la fonction RH reste pris par des obligations de type administratif et par le traitement concret des aspects de la relation d'emploi (établissement et/ou rupture des contrats de travail...). La nécessité de refocaliser son attention sur des priorités de gestion opérationnelle du personnel a conduit à un moment donné la DRH à délaisser une partie de la maîtrise du processus au profit d'objectifs plus opérationnels. La promotion initiale du dispositif s'est en partie fondée sur un état d'esprit porté par la DRH centrée sur le développement, mais à la suite des retours mettant en cause une démarche « trop lourde », la réingénierie de l'évaluation (supports, objectifs...) a ensuite été en grande partie influencée par la direction opérationnelle d'exploitation. L'initiative première RH est « récupérée » par la logique opérationnelle.

Nous avons pu relever des difficultés de maîtrise des supports d'évaluation proposés. Les managers comme les collaborateurs s'accordent sur le fait qu'ils ne reconnaissent aucune légitimité au manager pour mener cette évaluation. Les propos recueillis soulignent la difficulté à différencier les différents outils de l'évaluation entre eux (définition de fonction, fiche de poste), les items ne sont pas toujours clairement compris. Ils font appel à des registres différents (basiques du travail comme « être à l'heure » et domaines comportementaux, par exemple, la gestion de conflits). D'autres répondants soulignent le non-sens, les

---

<sup>1</sup>Source : Rapport 2009 du CTUE, « Conducteur de transports urbains en Europe : réalités nationales et tendances communes », <http://www.ctue-project.org/fra/index.php?page=publications>



contradictions de certains items « *Ça ne veut rien dire* ». Cela conduit à différentes interprétations et une utilisation disparate.

### **3/ La décision comme principe d'ajustement des problèmes et des solutions**

Dans le cas, l'absence de modèle préalable à l'action, l'absence de vision stratégique claire du futur de la part du dirigeant soutient une adoption fondée en partie sur l'imitation. La conception des différents documents (guides et support) a été pilotée par le service RH, à l'aide de consultants extérieurs puis validé par le dirigeant en collaboration avec la DRH. « *Il est sorti grosso modo des formations qui ont été données par les consultants. Au fur et à mesure, nous, on a développé les questions qui paraissaient pertinentes. En effet, c'est vrai que ça s'est développé, développé, développé..., alors peut être qu'on a nous-mêmes voulu aller trop loin* » **Dirigeant**. Il en ressort une prise de décision par glissement ou par survol en fonction des différents protagonistes (consultants, rh, service qualité)

La décision de mettre en place une évaluation individuelle des salariés se prend à un moment précis dans l'organisation avec des problèmes auxquels il faut répondre. Ainsi la croissance de l'organisation et les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre nécessaire à l'accompagnement de la croissance met à jour plusieurs problèmes : il faut valoriser le métier, il faut formaliser la qualification interne des conducteurs, il faut mieux répondre aux attentes des collaborateurs. Le tableau 1 permet de synthétiser les buts des différents acteurs et les solutions associées selon eux à la décision de mettre en place des entretiens individuels d'évaluation.

Acteurs	Dirigeant	DRH	Directeur d'exploitation	Responsables planning	Conducteurs
Buts	Favoriser les actions qui permettront de maintenir la compétitivité de l'entreprise et de gagner les appels d'offres	Réussir à mener à bien les projets RH  Asseoir sa légitimité interne et externe	Identifier les compétences sur lesquelles s'appuyer pour optimiser l'exploitation (développement de la polyvalence des responsables)	Maintenir et/ou développer la qualité de la relation avec les conducteurs  Repérer les conducteurs qui peuvent leur permettre de mieux répondre aux aléas	Obtenir une reconnaissance de leur activité  Envisager des voies d'évolution professionnelle
Solutions : l'évaluation formelle permet de...	Rassurer les parties prenantes externes sur l'existence d'un processus formel de qualification des conducteurs	Instaurer les entretiens individuels	Evaluer les compétences et repérer des potentiels	Identifier les personnes ressources pour l'activité	Profiter des opportunités d'évolution professionnelle

Tableau 1. Synthèse des buts et des solutions.

Nous allons à présent discuter de nos résultats.

## 5. Discussion

La PME étudiée se trouve depuis quelques années soumise à de nombreuses modifications de son environnement : évolutions technologiques, développement des normes environnementales, maîtrise des coûts [Cabé, Robert-Tanguy, 2008]. Dans ce contexte, l'entreprise est « tenue » par les exigences de ses clients de garantir sa maîtrise de ces aspects en affichant un système de management de la qualité adapté dans lequel les processus de maîtrise des compétences des personnels figurent de manière appropriée. Dans le cas du transport, il s'agit de clients institutionnels (collectivités territoriales) marqués par des enjeux politiques et pour lesquels la « norme d'exemplarité » compte. Un premier enjeu est de nature politique et vise à assurer la légitimité de l'entreprise auprès de groupes externes (parties prenantes que sont surtout les clients institutionnels) et auprès d'entreprises comparables (autres membres du réseau auquel appartient l'entreprise). Le second enjeu semble davantage lié aux effets de la prise d'autonomie de la fonction RH et à sa professionnalisation. La recherche de légitimité sociale conduit à l'adoption de pratiques considérées comme bonnes par le milieu de référence (constitué des pairs et des différentes parties prenantes d'une organisation). Au delà des arguments liés au développement de l'entreprise, de ses effectifs, il nous semble que ce processus de légitimation sociale explique en partie les raisons de

l'introduction d'un système d'évaluation formalisé dans l'entreprise étudiée. La croissance interne des PME se heurte à des problèmes de bureaucratisation, de rigidification, de perte de proximité avec le dirigeant et dans les transactions internes [Marchesnay et Fourcade, 1997: 278]. Dans le cas étudié, le principe d'imitation structure les premières étapes de conception des outils. La mise en place d'entretiens individuels formalisés, pilier d'une gestion intégrée des ressources humaines fait partie des standards organisationnels. Les apports de la théorie institutionnelle et en particulier des travaux de Powell et DiMaggio [1991] éclairent utilement les mécanismes de diffusion des pratiques de gestion. Ils décrivent trois types de pression exercées sur l'organisation : les pressions coercitives (lois et règlements), les pressions normatives (pressions culturelles), les pressions mimétiques (la tendance d'une organisation à faire comme les autres). Livian [2005] note que la soumission à ces pressions répond souvent à une préoccupation de légitimation sociale d'une entreprise. Il ajoute que ces pressions sont particulièrement fortes dans des organisations réglementées.

L'analyse du cas par le modèle de la poubelle permet de mieux comprendre comment une décision est soutenue par l'ensemble des acteurs en présence. L'analyse du processus décrit des mouvements d'appropriation-désappropriation entraînant un apprentissage. Koenig [2006: 297] définit l'apprentissage organisationnel « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Il poursuit en précisant « qu'une compétence nouvelle pour l'organisation, même si elle n'est détenue que par un seul individu, est susceptible de modifier la capacité de l'organisation à traiter certains problèmes » comme par exemple le recrutement d'un spécialiste dont l'expertise peut donner lieu à une évolution des pratiques et des processus existants. Dans le cas étudié, le rôle de la DRH et le soutien du dirigeant ont été essentiels dans la mise en œuvre d'une démarche qui n'avait rien de « naturelle » dans ce contexte de PME. La présence au comité de direction de la DRH a manifestement conduit à persuader le dirigeant de la démarche d'évaluation. Le comportement d'un seul individu a des conséquences pour l'ensemble de l'organisation [Koenig, 2006].

Dans l'entreprise de transport, la mise en œuvre des entretiens a permis d'activer certaines problématiques de GRH soulevées par la confrontation des différents acteurs et de leurs préoccupations. Ainsi la décision de mettre en place des entretiens d'évaluation formalisée soutient la structuration progressive et continue des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'organisation. Dans une PME, la problématique de gestion de l'emploi est cependant difficilement résolue en interne et suppose l'engagement dans des réseaux variés [Sarnin, 1992: 410]. Dans le cas étudié, à la suite des entretiens, la DRH a par exemple initié des contacts avec différents employeurs situés sur son territoire afin de situer ses pratiques de GRH dans son environnement. Ces échanges ont abouti à la constitution d'un groupement d'employeurs afin de faciliter des recrutements à temps partiel, de fidéliser et « d'ouvrir » la réflexion sur les perspectives d'emploi et de carrières avec d'autres employeurs. Ainsi, rappelle Sarnin, ce qui constitue « l'apparente faiblesse » de la PME en matière de GRH masque « le développement d'une sphère d'action allant jusqu'à des coopérations avec les institutions du secteur, les organismes publics, voire ses concurrents et même parfois, pour des métiers transversaux, avec des entreprises de secteurs complètement différents mais qui partagent, par exemple, le même bassin d'emplois » [1992: 407]. Ces développements nous laissent penser que les décisions prises au sein de ces réseaux interconnectés relèveraient également d'une analyse en termes d'anarchie organisée.

## **6. Conclusion**

L'objectif de notre article était de confronter le modèle de la poubelle à l'analyse de la décision de la mise en place de l'évaluation formalisée du personnel, dans une PME. Afin d'illustrer la pertinence du modèle de la poubelle pour comprendre le processus de prise de décision en contexte de PME, nous nous sommes appuyée sur l'analyse d'une étude de cas menée dans une PME à propos de la décision de mettre en place une évaluation formalisée des personnels.

Le modèle de la poubelle remet en cause les modèles classiques de la décision pour évoquer le fonctionnement réel des organisations et insister sur le caractère inopiné des décisions prises. Nous avons montré que la décision d'implantation de l'évaluation formalisée des personnels découle, non pas d'une volonté consciente des dirigeants, mais de l'intervention de plusieurs acteurs sans modèle préalable sinon la recherche de solutions à des problèmes qui se posent sur le moment à eux. Plus largement, la mobilisation du modèle de la poubelle comme cadre théorique semble particulièrement fructueux pour rendre compte des processus de décision dans le contexte des PME.

## Références bibliographiques

- Aït Razouk A., Bayad M., (2010), « Evolution of the practices of human resource management towards a strategic model : rhetoric or reality ? », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, Issue 8, 2010.
- Barzi R. (2011), « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2011/2 n°35, p. 29-45.
- Cabé, M.-H., Robert-Tanguy, P.,(2008). L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires, *Sociologies Pratiques* 2008/1, N° 16, p. 39-54.
- Cohen M., March J. et Olsen J. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cohen M., March J. et Olsen J. (1972), "A Garbage Can Model" At Forty: A Solution that Still Attracts Problems, *Research in the Sociology of Organizations*, Volume: 36, 2012
- Danet, D. (2002), Pouvoir et contrôle dans les PME au regard de la loi NRE du 15 mai 2001. *Réflexions novatrices* (p. 55-73).
- Huault I., (2009), «James March, Ambiguïté et déraison dans les organisations», in S.Charreire et I.Huault (Dir), *Les grands auteurs en management*, EMS, 2nd édition
- Julien, P.-A. (dir.), 1994, *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- Julien, P.-A., Marchesnay, M., 1988, *La Petite Entreprise*, Paris, Vuibert.
- Koenig, G. (2004). *Management stratégique*. Dunod.
- Kœnig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 32, 293-328.
- Livian, Y.-F. (2005). *Organisations. Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Mahé de Boislandelle H. (1996), « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », *3<sup>ème</sup> CIFPME*, Trois Rivières, Québec.
- Marchesnay, M., & Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME-PMI. Étapes*, Paris.
- Marchesnay M., Carrier C. (2005), « Stratégie de la PME », in *Les PME*, 3<sup>o</sup> édition, Presses Inter Universitaires du Québec, p 183-216.
- Powell W.W., DiMaggio P.J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*.University of Chicago Press.
- Romelaer P., (1994), La contribution de James G. March à la théorie des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°98, p. 48-60, mars 1994
- Romelaer P., Huault I., (1996) «La gestion des cadres à l'international et le modèle du Garbage Can», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet, 19
- Sarnin, P. (1992). La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif. (p. 406-411). Présenté à AGRH, Lille.
- Torres O. (1999), *Les PME*, Dominos Flammarion.